



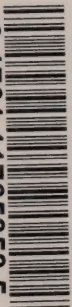
Industry Canada

Industrie Canada

Government
Publications

CAI
IST5
-1997
E27

3 1761 11765353 5



SECTOR COMPETITIVENESS FRAMEWORKS


EDUCATION AND TRAINING SERVICES PART 1 — OVERVIEW AND PROSPECTS



**Industry
Sector**
*Service Industries
and Capital Projects*

**Secteur
de l'industrie**
*Secteur des services
et grands projets*

Canada



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

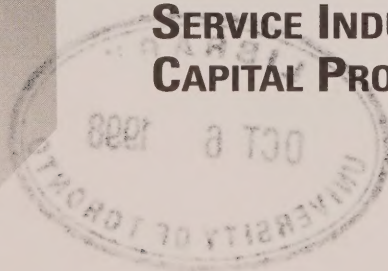
<https://archive.org/details/31761117653535>

EDUCATION AND TRAINING SERVICES

PART 1 – OVERVIEW AND PROSPECTS

PREPARED BY:

**SERVICE INDUSTRIES AND
CAPITAL PROJECTS BRANCH**



This *Overview and Prospects* is the first of two companion documents on the Canadian education and training services industry in the **Sector Competitiveness Frameworks** series, which is being produced by Industry Canada in collaboration with Canada's key stakeholders in the industry. *Part 2 — Framework for Action* will be prepared in coming months, based on discussions with major industry stakeholders, following study and review of the *Overview and Prospects*.

The **Sector Competitiveness Frameworks** series focusses on opportunities, both domestic and international, as well as on challenges facing each sector. The objective is to seek ways in which government and private industry together can strengthen Canada's competitiveness and, in doing so, generate jobs and growth.

Part 1 — Overview and Prospects is being made available for distribution in printed as well as electronic forms. In all, some 30 industrial sectors are being analyzed.

Advanced Manufacturing Technologies
Advanced Materials
Aerospace and Defence Electronics
Aircraft and Aircraft Parts
Apparel
Architecture
Automotive Industry
Bio-Industries
Bus Manufacturing
Computer Equipment
Construction
Consulting Engineering

Education and Training Services
Electric Power Equipment and Services
Environment Industry
Financial Services
Forest Products
Geomatics
Household Furniture
Industrial Chemicals Industry
Management Consulting
Petroleum Products
Pharmaceutical Industry
Plastic Products

Primary Steel
Rail and Guided Urban Transit Equipment
Software and Computer Services
Telecommunications Equipment
Telecommunications Services
Telehealth Industry

To order any document in the **Sector Competitiveness Frameworks** series, please fax your request to us at (613) 941-0390, or you may E-mail us at order.commande@ic.gc.ca

To obtain additional information about the **Sector Competitiveness Frameworks** series, please phone us at 1-800-390-2555.

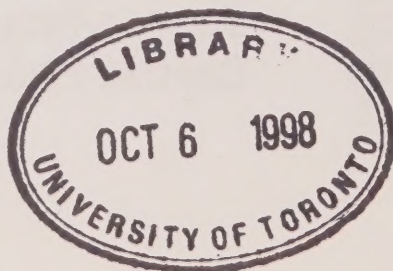
Electronic copies of this document are available on the Internet at the following address:
<http://strategis.ic.gc.ca/scf>

This document can be made available in alternative formats upon request.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada (Industry Canada) 1998

Cat. No. C21-22/24-1-1998

ISBN 0-662-62875-6



AZY-6238

FOREWORD

The new Canadian marketplace is expanding from national to global horizons and its economic base is shifting increasingly from resources to knowledge. These trends are causing Canadian industries to readjust their business approaches, and government must respond with new tools to help them adapt and innovate. Industry Canada is moving forward with strategic information products and services in support of this industry reorientation. The goal is to aid the private sector in what it is best qualified to do — create jobs and growth.

Sector Competitiveness Frameworks are a series of studies published by Industry Canada to provide more focussed, timely and relevant expertise about businesses and industries. They identify sectors or subsectors having potential for increased exports and other opportunities leading to jobs and growth. They cover 30 of Canada's key manufacturing and service sectors.

While they deal with "nuts and bolts" issues affecting individual sectors, the Sector Competitiveness Frameworks also provide comprehensive analyses of policy issues cutting across all sectors. These issues include investment and financing, trade and export strategies, technological innovation and adaption, human resources, the environment and sustainable development. A thorough understanding of how to capitalize on these issues is essential for a dynamic, job-creating economy.

Both government and the private sector must develop and perfect the ability to address competitive challenges and respond to opportunities. The Sector Competitiveness Frameworks illustrate how government and industry can commit to mutually beneficial goals and actions.

The Sector Competitiveness Frameworks are being published sequentially in two parts. An initial *Overview and Prospects* document profiles each sector in turn, examining trends and prospects. The follow-up *Framework for Action* draws upon consultations and input arising from industry-government collaboration, and identifies immediate to medium-term steps that both can take to improve sectoral competitiveness.

CONTENTS

1 HIGHLIGHTS	1
1.1 Characteristics	1
1.2 Trends and Issues	2
1.3 The Bottom Line	4
2 KEY POINTS ABOUT THIS INDUSTRY	5
2.1 Global Context	6
2.2 North American Context	8
2.3 Canadian Industry Snapshot	13
2.4 Performance	17
3 CHANGING CONDITIONS AND INDUSTRY RESPONSE:	
KEY ISSUES	22
3.1 General	22
3.2 Technology	25
3.3 Trade	26
3.4 Investment and Financing	28
3.5 Human Resources	28
3.6 Regulation and Standards	31
3.7 Sustainable Development	33
4 GROWTH PROSPECTS FOR THE INDUSTRY	34
4.1 Demand Outlook	34
4.2 Current Industry Strengths	39
4.3 Current and Anticipated Competitiveness Challenges	40
4.4 Future Opportunities	45
4.5 The Bottom Line	50
ANNEX	
A Industry Acronyms	53

In the emerging global knowledge-based economy, intellectual capital has displaced natural resources as a primary determinant of economic strength and competitiveness. Canada's education and training services industry can play an important role in helping Canadians acquire the knowledge and skills needed to find jobs in this new economy. This Overview of the education and training services industry gives a general picture of the strengths, weaknesses and prospects of this industry sector so that providers and governments can develop practical approaches to strengthen the industry.

1.1 Characteristics

The education and training services (ETS) industry is a heterogeneous sector comprising many specialized small and medium-sized enterprises (SMEs), training arms of companies in other sectors (such as equipment suppliers and consulting engineering firms), and training supplied by public colleges and universities on a contractual basis. It has developed historically to respond to the supplementary skills training needs of businesses and individuals.

Very little comparable data exist on this sector, particularly on private ETS suppliers. Since more than 55 percent of known firms have been established since 1984, the industry is still considered young. A 1992 Industry, Science and Technology Canada profile indicates that among the 3 000 or more ETS suppliers, almost two thirds have five or fewer employees. Most of the private suppliers have headquarters in Ontario, British Columbia or Quebec. Because of the sector's focus on job-related training and skills upgrading, its services are highly marketable both at home and abroad. The main areas of expertise include executive and management development training, computer related training, and supervisory, communications, sales and marketing and professional technical training. There are no reliable estimates of overall industry revenues, but it appears that almost half the private suppliers export their services (46 percent), mainly to the United States and Europe.

Although the sector has world-class expertise in training delivery and product development, the many small firms predominating in the industry often lack sufficient capital to make large or long-term investments in product and staff development. In addition, the sector tends to have little expertise in business, marketing and distribution.

1.2 Trends and Issues

The basic tools of the industry are undergoing a radical change with the development of new media learning materials (NMLM), which encompass computer software and courseware content, including multimedia and interactive programs, applied to computer-based training. The flexibility and potential for timeliness inherent in NMLM open new markets for suppliers. These new tools enable what can be called just-in-time training, allowing training suppliers to supplement their traditional classroom and module-based programs with individually targeted packages whose interactive capabilities can give trainees and learners greater control over their learning and faster access to the materials they need. NMLM adds considerable power and value to education and training programs offered through distance education and the Internet.

Education and training services firms, particularly SMEs, find it difficult to attract capital and to secure loans and lines of credit. The banking and investment communities have been uncertain about how to value the intellectual assets represented by courses, curriculum packages and software. Solid sales records and successful strategic alliances among education and training providers are helping educate the financial community.

Because most Canadian SMEs cannot afford to hire training staff, and because of the proliferation of new skills requirements at all levels from equipment maintenance and operation to organizational management, the market for independent suppliers is growing. Foreign education and training services suppliers and international demand for training have sharpened competition. As a result, specialized education and training services firms have begun to develop strategic links with other industry sectors and to enter into strategic alliances in order to gain more effective market presence.

Clients both in Canada and abroad find it difficult to identify with confidence who speaks reliably for the sector from a national perspective, or which suppliers provide consistent, high-quality services. They must rely on individual contacts and experience for their information. Australia, France and the United Kingdom in contrast have definite strategies, policies and industry associations that provide a framework for the industry, and particularly for international marketing. U.S. providers exist in a less structured environment. They nevertheless operate in a more strategic fashion, and have strong coordinated marketing support. Better organization of the sector in Canada is a challenge that needs to be addressed.

Internationally, demand for education and training will continue to grow, especially in the primary, secondary, technical/applied skills and informal markets. The Canadian International Development Agency (CIDA), the international financial institutions (IFIs, which include the World Bank and the other multilateral development banks) and the European Commission have committed billions of dollars to training, retraining and education. Ten percent of World Bank lending (\$2.9 billion in 1995), for example, now goes toward education and training. Canadian firms have benefited from some of these investments, often as subcontractors, but increasingly as partners in consortia and strategic alliances bidding for principal project contracts. This trend should continue for the foreseeable future.

The sector is of critical importance in Canada's transition to a knowledge-based economy. A strong and vibrant training sector will play a key role in the transfer of knowledge and expertise to Canadian industry. By exporting its services, it will also make a significant contribution in helping meet the skills needs of emerging economies, and help them reach their own jobs and growth objectives.

1.3 The Bottom Line

The following issues must be addressed by government and industry:

- An acknowledgment of the value of cooperation in doing business at home and abroad is necessary. Education and training firms must work together in a more coordinated fashion and adopt more effective and cost-efficient approaches to doing business. Firms will greatly benefit from an increase in strategic alliances and partnerships. Small firms will need to combine their resources and expertise with those of other organizations, including the public sector. Success will depend on more effective consortia-building based on stronger linkages with a number of key sectors, including the financial sector.
- Continued and concerted efforts by various levels of government and by industry must be undertaken to develop better systems or indicators to provide a reliable measure of quality. A system of quality assurance will be essential to build credibility for the industry in both domestic and international markets.
- Canadian firms must keep at the leading edge in their application of advanced training technologies. They will need to ensure that the skills they provide to their clients are keeping pace with technological developments. The industry's ongoing growth will depend to a large extent on its ability to use new technologies in the delivery of training services.
- Trainers need to concentrate on the development of their business skills, and will need to have a thorough knowledge of the issues faced by their clients. Business skills are necessary to the development of a solid client base and to educating purchasers about the value and benefits of investing in human capital.
- Additional research and data are needed to provide support to government policies and products intended to help foster the growth of the education and training industry. Statistics Canada must continue to improve its collection and reporting of the education and training industry data. Data and information on the sector are critical to demonstrating the importance of the sector as a contributor to Canada's economic growth.

2 KEY POINTS ABOUT THIS INDUSTRY

The education and training services (ETS) industry consists of establishments and organizations engaged in the delivery of education and training services mainly on a fee or contract basis for profit. These services include the commercial activities of public institutions and community-based organizations, which often operate on a cost-recovery basis. There are four general components within the industry:

- firms specializing in education and training programs and their accompanying products and services such as courseware, curriculum design, train-the-trainer programs and training needs assessments
- businesses in other industrial sectors (for example, accounting, engineering, management consulting and telecommunications) that provide education and training services either as a supplement to their main product or service line or on a stand-alone basis
- private schools and training institutions
- commercial activities of public education institutions such as colleges, universities and Collèges d'enseignement général et professionnel or CEGEPs (as opposed to the degree and diploma-granting activities of the public education sector, which are beyond the scope of this document).

The industry focusses its efforts on providing job-related training and skills upgrading, such as management and executive development, as well as language training and computer and professional technical training. Trainees include predominantly management, professional and technical staff and some clerical and office workers.

Statistical data are lacking on the Canadian education and training services industry on both the supply and demand sides. Unlike most other service industries, the ETS industry does not benefit from an annual statistical survey, and collection of other data is very limited. While statistical data cover educational services at the aggregate level and numbers may point to certain trends, it is never clear whether these apply across-the-board to all types of educational providers including private sector firms. For example, Statistics Canada data show that the educational services industry — defined by Statistics Canada to include primary, secondary, university and non-university education — provided jobs to almost 930 000 people in 1996, with a total payroll of more than \$34 billion. But because the lion's share of educational services is held by the public education system and because Statistics Canada in its reporting of data does not distinguish between private and public establishments, it is difficult to estimate the true economic importance of the private education and training services providers.

Commercial ETS focus on human resources development

Industry survey data are limited

**Alternative data sources
are being sought**

The analysis for this Overview therefore had to look outside traditional sources like Statistics Canada to gather a workable description of the industry. Inherent in this process are the sometimes inconsistent results among sources, depending on the assumptions made and their method of data collection. This is further compounded in foreign publications by their lack of a Canadian focus.

This lack of data and the necessity for alternative data sources are not unique to the training industry, but are prevalent in many service industries. Recognizing the need for timely, complete and accurate statistical data to assess industry competitiveness, Industry Canada and Statistics Canada are continuing their efforts to improve the availability of services industry data.

2.1 Global Context

Global Demand for Education and Training Services

**ETS make major
contribution to
knowledge economy**

The transition to a knowledge-based economy is a global phenomenon. To remain competitive, countries must enable their labour forces to acquire and upgrade the skills necessary to work with the ever-changing technologies being used in the production of goods and services. Technological developments are creating new jobs, markets and business, and consequently are increasing the demand for continuing education and training.

**Knowledge is
intangible investment
in productivity**

A five-nation case study by the Organisation for Economic Co-operation and Development (Oliver Bertrand, *Human Resources and Corporate Strategy*, Paris: OECD, 1988) provides a good illustration of this new work environment. This study reports general acceptance of the idea that the competitiveness of a nation is inextricably linked to labour productivity, which cannot be achieved without a more trained and flexible labour force. It notes a rapidly rising level of investment by firms in human resources, with increasing amounts being directed to in-house training. The OECD views human resources and skill formation as one form of “intangible investment” that contributes to organizational productivity. Continuous education and training provides employees with the skills and knowledge that permit companies to respond positively and innovatively to changing markets, changing competition and evolving technologies.

**MDBs target unfilled
training needs in
Third World**

The important training requirements of developing nations, however, remain largely unserved, mainly because of inadequate technology infrastructure and insufficient financing. As a result, the development banks have made education and training a priority; they currently have projects totalling an estimated \$15 billion in educational financing at different stages of development. Adriaan Verspoor, World Bank Education Division Chief, emphasizes the importance

accorded to education and training by multilateral development banks (MDBs): “The success of economic policies promoting international competitiveness and sustained development hinge to a large extent on the existence of a well-educated labour force. General education and vocational training play a role in this regard” (Adriaan Verspoor, *Finance and Development*, Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development, March 1990).

This emphasis on human resources development translates into an escalating demand for education and training services both nationally and worldwide. Increasingly, these services are being delivered through advanced technologies as suppliers integrate computers, video and audio technologies and link these with telecommunications systems to provide distance education services. Suppliers need to develop state-of-the-art information technologies and mechanisms to support global marketing efforts. Those countries that have already developed educational content and also have access to new technologies will be able to export their products and services around the world.

Global Competition among Suppliers

Canada has enormous opportunity — and the capability — to establish leadership as a world-class supplier of education and training services. In particular, Canada has an international reputation in providing second language training (both English and French as a second language), petroleum industry training, management development, public administration, consulting engineering and telecommunications. Historically, however, Canadian suppliers have tended to bid on projects that have already been identified and put up for tender, rather than to work actively to develop new international markets.

On-site presence in foreign countries, combined with a more coordinated industry approach to the international market, is becoming necessary for countries wishing to increase sales of their education and training services. Canada’s major competitors (Australia, the United Kingdom, France, and the United States) have adopted nationally coordinated and aggressive international marketing strategies. The United States Information Service has 211 offices in 147 countries to promote U.S. education and training services. Australia operates more than 30 overseas education offices, and in 1996 the Australian government launched a \$700 000 promotional campaign in key Asian markets, and committed \$18.5 million to promote its education and training services internationally. The coordinated, on-site, central approach to the international marketplace has been most successfully practised by the British Council, which has encouraged international trade in British education and training services. With 228 offices and 95 teaching centres abroad, the British Council has representation in 109 countries. It has been estimated

Advanced technologies support ETS at home, assist marketing abroad

Canadian strengths are languages, oil industry, management, technologies

Canada’s competitors have strong marketing campaigns abroad

Canadian Education Centres established worldwide

that United Kingdom education and training exports already account for 4 percent of invisible exports. As for France, the Alliance Française, with 1 058 associations in 132 countries, acts as an indirect marketing channel for French education and training services.

Elements of these approaches have been formally adopted by Canada in the Asia Pacific and Latin American markets. Within these regions, the Government of Canada and the Asia Pacific Foundation have established a network of Canadian Education Centres (CECs) to promote Canadian education and training services actively in an increasingly competitive marketplace. The CECs are mandated to gather market intelligence, identify corporate and group training opportunities, and negotiate contracts. They have been instrumental in raising Canada's profile worldwide. CECs have been established in Taiwan, Republic of Korea, Malaysia, Indonesia, Thailand, Hong Kong, Singapore, India, Mexico, China, Australia, Brazil, Argentina and Chile. Outside the CEC Network, Canadian resource and marketing centres have been established in Greece, the United Arab Emirates and Venezuela.

2.2 North American Context

Canada

Technology investment will make Canadian suppliers more competitive

In a competitive industrial environment, Canadian companies will need to invest in new technologies requiring a knowledgeable, highly skilled and flexible work force if they are to prosper. Greater access to high-quality education and training programs for workers and managers, combined with innovation and new technologies, will help make Canada more competitive in the international marketplace.

Canada is 1st in ETS enrolment, 5th in expenditure, but 17th in company training

The *1997 World Competitiveness Yearbook* (Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development) ranks Canada first in terms of higher education enrolment, and fifth in terms of public expenditure on education, indicating that training is being increasingly recognized as a key element of Canada's ability to prosper in the new economy. However, the report does show that Canada trails other countries when comparing levels of corporate training. The report ranks Canada 17th in terms of in-company training, behind Ireland, Belgium and Luxembourg.

Spending on ETS is rising . . .

Progress is nonetheless being made, as indicated by studies reporting that the Canadian level of corporate training is increasing. A 1993 Conference Board of Canada survey of 275 large to medium-sized organizations (David McIntyre, *Training and Development 1993: Policies, Practices and Expenditures*, Ottawa: The Conference Board of Canada, 1994) indicates that spending on training in 1993 increased in both absolute and real terms. Average per capita training and development expenditures increased from \$659 in 1992 to \$849 in 1993. Almost

80 percent of responding organizations indicated that, adjusting for inflation, their training budgets had either remained constant or increased over the previous two years. A 1996 survey of 219 respondents (Jean-Pascal Souque, *Focus on Competencies: Training and Development Practices, Expenditures and Trends*, Ottawa: The Conference Board of Canada, 1996) reports that training budgets per employee had remained virtually constant since 1993. A large number of respondents (43 percent) expected their training expenditures to increase for the next fiscal year. The strongest signals indicating a readiness to increase commitment to training and development during 1997–98 come from the oil and gas, manufacturing, wholesale and retail trade, financial and services sectors.

The Canadian Labour Market and Productivity Centre’s 1991 *National Training Survey* (Ottawa: CLMPC, February 1993) of more than 17 000 Canadian organizations reports that 70 percent of private sector organizations represented in the sample provided structured training to their employees during their most recent fiscal year. Organizations that could provide detailed figures on training expenditures spent a total of \$2.7 billion on training. With almost half this expenditure attributed to employee wages while on training, the balance represents a sizable market for Canadian training suppliers.

Human Resources Development Canada’s (HRDC) establishment of the Sectoral Partnerships Initiative to help industry sectors identify their human resources and training needs demonstrates an increased emphasis by government on promotion of training. The specific training needs defined by the 23 Sector Training Councils under the HRDC initiative will provide concrete market targets for Canadian training suppliers. The establishment of the Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) to address training and labour market concerns demonstrates equal commitment from players outside government. The CLFDB is composed of more than 90 national organizations representing business, labour and training organizations. In Quebec, 20 sectoral committees promote continuing education in industry and business.

The United States

The United States is a key market for Canadian training companies, with 66 percent of exporters selling their products or services there. Since 1983, the amount that U.S. employers spend on formal training for their employees has risen by nearly 20 percent, but has not kept pace with the rising number of workers. Using U.S. Bureau of Labor Statistics data, the American Society for Training and Development (*National Report on Human Resources*, Washington, D.C.: ASTD, September 1996) estimates that in 1995 U.S. employers spent US\$55.3 billion on training. Of that amount, US\$26.4 billion was spent on direct training costs, and US\$28.9 billion was spent on indirect costs including wages, salaries and fringe benefits of persons being trained while away from their job. Expenditures by the private sector accounted for the vast majority

... with expectations
of continuing

Private sector demand
for training presents
sizable market

Suppliers target
specific markets in
private industry

U.S. presents major
market for Canadian
suppliers

**NAFTA eases movement
of ETS trainers among
member countries**

**Canadian software
developers eye niche
in U.S. market**

**Finance,
manufacturing,
business are key
sectors for ETS**

of costs: US\$25.2 billion on direct training costs and US\$27.1 billion in indirect costs. In 1995, U.S. federal government agencies spent an estimated US\$1.2 billion on direct training costs and an estimated US\$1.8 billion on indirect costs.

A 1994 study for the Canadian Embassy in Washington ("U.S. Market Report: Commercial Education and Training Services: A Guide for Canadian Firms Doing Business in the Mid-Atlantic U.S.," Washington, D.C.: April 1996) estimates that the U.S. market for education and training products that year was US\$52 billion. Of this amount, commercial firms spent almost 20 percent (US\$10.3 billion) on consulting training and education including seminars, computer-based training and packaged training programs. This represents a 4-percent increase over the previous year's level in training purchased from consulting education and training firms.

The U.S. market offers considerable opportunities for Canadian suppliers to sell traditional training services, as well as multimedia educational products. The North American Free Trade Agreement (NAFTA) among Canada, the United States and Mexico, implemented in 1994, permits temporary movement of service providers between Canada and the United States, allowing trade in training services to flow more freely between the two countries.

U.S. software developers have not paid much attention to the educational marketplace, and American schools continue to rely on traditional texts. This opens the way for considerable opportunities for Canadian firms. Rob McLean, executive director of the Toronto-based International Federation of Institutes for Advanced Study (cited in Jerry Zeidenburg, "The Education Market," *Computer Dealer News*, January 25, 1996), states: "If we decide to, Canada can dominate this market niche. . . . Our market is big enough to form a critical mass, and then we can move out into the United States and worldwide."

Education and training providers can sell their products and services through a number of different avenues such as direct marketing, distribution channels and partnering. The most promising targets for direct marketing are companies which outsource their training requirements. Canadian education and training firms entering the U.S. market can choose from a number of distribution channels. Partnering is an effective way for Canadian firms to enter the U.S. marketplace. Canadian firms that partner with local firms can expand their client base, make contacts and get access to local training opportunities.

Business sectors offering particular opportunities include finance, insurance, banking, manufacturing and business services. Nationally, the largest training expenditures are in the transportation, communications and utilities sectors. By contrast, the health services industry reports the greatest decline in spending on training.

The U.S. federal government contracts for a variety of education and training services, ranging from post-secondary education for federal prisoners to training in weapons installation, use and repair. Federal agencies look for education and training contractors from a variety of sources, and the government procurement process, with certain restrictions, does allow for the participation of Canadian firms. For example, Sterling Performance Corporation of Markham, Ontario, has had significant success on the U.S. market. The company has taught U.S. workers such diverse subjects as sales, customer service and presentation skills. The firm has even developed a program to train airline employees to load thoroughbred horses onto planes. Company President Alan Brisco says U.S. corporations have been supplying him with large amounts of business in recent years. Past customers include Merck and Co. Inc., Ralston Purina Co., and American Airlines Inc. In 1997, he expects to sell more than \$2 million worth of training materials in the United States.

Mexico

In Mexico, the market for education and training services is growing rapidly. About half the population is under the age of 20, creating a large potential market for learning systems. Within the public education system, efforts will focus on making education more accessible in regional areas and on training programs for primary and secondary school teachers. The public schools, however, are generally poorly funded and offer only limited, short-term opportunities for training suppliers. There is some potential here for companies offering innovative products that respond to a growing need for cost effectiveness as enrolments continue to grow and limited resources are stretched.

Private schools, on the other hand, have more financial resources and have a reputation for offering a better quality of education. Many target their programs to industry needs. As a result, they represent a growing market for advanced education and training programs and technologies. Computer-based training is gaining in popularity.

By law, all companies in Mexico must provide job training to their employees. The combination of an employed labour force of more than 30 million, free trade, privatization and deregulation has created an unprecedented need for skills upgrading. Business education is growing rapidly, especially in management and technical training. The best prospects are in management, total quality, advanced production techniques, human resources administration, safety and security, and training in English as a second language (ESL).

**U.S. government is key
ETS purchaser**

**Mexico is rapidly grow-
ing market for innova-
tive products . . .**

**. . . especially
computer-based
training . . .**

**. . . business and
technical training**

There is need for training in health and safety and environment protection

Within the industrial sector, companies are starting to invest in employee education and training at all levels. With the implementation of the NAFTA and the opening of the Mexican market to competitive products, industry is making greater efforts to attain high levels of productivity and competitiveness, thus increasing the demand for training in advanced technologies and management. The two “side agreements” implemented under the NAFTA will likely have a direct impact on training trends. The agreement on labour standards means more attention to occupational health and safety. The agreement on environmental standards is expected to lead to the use of new equipment and technologies to reduce pollution, which in turn will create a need for environmental training.

Canada has small share (3%) of Mexican ETS market

The market for training services in Mexico grew 70 percent from US\$26.4 million in 1991 to US\$44.8 million in 1993 (the most recent year for which these data are available). Domestic companies provide approximately 70 percent of the value of training services in Mexico, but the high demand for advanced technologies and modern management systems has allowed foreign suppliers to gain a larger market share. Imported training services are mainly used to train trainers, executives and advisors, which is normally the most expensive training. In 1993, the import market represented US\$13.4 million. The United States held 75 percent of the import market, mainly with training in management, languages, environmental protection, biotechnology and analytical chemistry. Japan was second at 15 percent, mainly in total quality and productivity. Canada was third at 3 percent, mainly in food processing and water treatment.

The main competition comes from Mexican firms, many of whose specialists trained in the United States. They provide services in Spanish and know the market, but most lack the modern technical systems, specialized management know-how, and financial support to create the necessary infrastructure to increase supply in the shorter term. The best prospects for Canadian organizations are for specialized programs, especially if they can be marketed through licensing or partnerships with Mexican training companies and universities.

Chile

Chile opens new avenue for potential Canadian suppliers

Canadian education and training services exporters will benefit from the provisions of the Canada–Chile Free Trade Agreement, an extension of the NAFTA. While the Chilean reservation on public education could impose limitations on cross-border activities in this sector, the reservation does not cover the provision of services related to second language training, corporate, business and industrial training and skill upgrading. These services include consulting services relating to technical support and advice, and to curriculum and program development in education.

2.3 Canadian Industry Snapshot

Given the very limited data available on Canada's education and training industry, the numbers that do exist are the result of various independent surveys dealing with various subcomponents of the education and training sector. Because of differing methodologies and definitions, data are fragmented and are not always easily comparable. Nonetheless, a general picture of the activity occurring in the Canadian education and training services sector does emerge from these studies.

The most comprehensive source of information on the private suppliers within the education and training services sector is a 1992 profile of private education and training companies undertaken for Industry, Science and Technology Canada (Coopers & Lybrand Consulting Group, *Final Report of the Commercial Education and Training Services Industry Consultations and Survey*, Ottawa: ISTC, March 1992; the data were further analyzed by Statistics Canada in *Commercial Education and Training: Profile of Canadian Suppliers*, Ottawa: October 1992). In this profile, only private companies offering education and training services were surveyed; private career colleges were excluded, as were commercial activities of public education institutions. The survey results indicate that the sector is composed mainly of small firms (almost two thirds having five or fewer employees) and that, with more than 55 percent of the firms established after 1984, the industry is still considered young. A 1995 study of the British Columbia education and training sector (Coopers & Lybrand Consulting Group, *A Detailed Profile of the British Columbia Commercial Education and Training Sector*, Victoria: B.C. Ministry of Employment and Investment, B.C. Ministry of Education, Industry Canada and B.C. Trade Development Corporation, 1995), corroborates this finding. The study shows that the British Columbia education and training sector also consists of young and growing firms, with most (69.5 percent) being less than 10 years old. More than 84 percent of training firms in the province were small and medium-sized enterprises (SMEs) employing from one to 25 employees. Of those, 54.5 percent had only one to five employees. While the vast majority of Canadian suppliers were very small in numbers of full-time employees, many of them had great capacity to deliver on many projects around the world. This was because companies in the sector maintained a roster of professionals as associates who could be assembled into teams to fit specific project requirements.

Almost two thirds of the 3 200 firms surveyed in the 1992 profile reported education and training services as their sole source of revenue. These firms, referred to as specialists, employed 16 000 to 20 000 people and trained roughly 85 percent of all clients. The remaining clients were

Data sources vary . . .

. . . reveal industry composed of young firms, mainly SMEs, augmented with many associates

Some 2 000 specialist firms employ almost 20 000 people

**Most firms have small
client base . . .**

trained by non-specialists offering education and training as part of the sale of their equipment or services. Small firms were predominantly specialists (68 percent), while large firms of 200 or more employees were mostly product-related firms in other industrial sectors. A typical education and training supplier was a small specialist with 10 employees or fewer.

Although no information exists on revenues generated by education and training firms, the total number of individuals trained per year by these firms may be used as a proxy for assessing their economic importance. The 1992 profile undertaken for ISTC concludes that not only did training firms have few employees, but also they had a small client base. Only 2 percent of firms reported training 10 000 individuals or more. Most firms (63 percent) trained fewer than 500 people during the same period. Other studies draw similar findings. A 1992 Statistics Canada survey (Sylvie Grenier, "Survey of Private Training Schools in Canada, 1992," *Educational Quarterly Review* 2 (3) [Fall 1995], Statistics Canada Catalogue No. 81-003) of vocational schools registered under provincial legislation and/or recognized by Human Resources Development Canada as certified private educational institutions finds them small, with more than half enrolling fewer than 100 students. The British Columbia survey reports that in 1995 close to 50 percent of firms trained between 50 and 350 people while almost 28 percent sold their services to fewer than 50 clients. In total, more than 80 percent of respondents trained fewer than 500 people. A 1995 study of the education and training industry in Atlantic Canada indicates that, there also, firms trained a relatively small number of people; the average number trained in 1994 was 614. The demand for training in the Atlantic region increased significantly, as the number of people trained grew at an annual average rate of 55 percent.

**. . . earn less than
\$500K, higher
in Atlantic**

Revenue figures from the British Columbia study show that more than 40 percent of training firms reported revenues between \$100 000 and \$500 000 while close to 12 percent had incomes of more than \$1 million. Roughly 30 percent earned less than \$100 000. The Atlantic Canada study indicates that 34.5 percent of survey respondents had gross revenues in the \$100 000 to \$500 000 range, findings somewhat similar to those of the B.C. study. However, results in Atlantic Canada differ for the higher and lower revenue ranges. Close to 30 percent of respondents reported earnings of more than \$800 000, while only 12 percent declared incomes of less than \$100 000.

**Clients include
manufacturing,
public sector, services**

The industry groups most commonly served by the education and training sector at the time of the 1992 profile included manufacturing (other than automotive and electronics), public administration, business and personal services, as well as educational institutions. The sector focussed on providing job-related training and skills upgrading, most often executive and

management development training, followed by computer-related, supervisory, communications, sales and marketing, and professional technical training. Trainees include predominantly management, professional and technical staff, and some clerical and office workers. Few firms train workers in construction, primary industries, transport equipment operation and materials handling.

Results from Statistics Canada's 1992 survey of private training schools are similar, but show that non-work-related training was also in demand. The survey results indicate that in most regions the majority of students were enrolled in business programs. Community services training was second in importance in most regions of the country, except in Ontario where technology and trades ranked second. Only 13 percent of these institutions provided training in more than one field of study. The rest were specialized either in business (26 percent), technology and trades (20 percent), community services (17 percent), personal care (11 percent), hospitality and tourism (2 percent) or other fields (11 percent). Most of the teaching staff hired by these institutions worked part time (78 percent), while only 2 percent taught full time.

Virtually all of the firms (97 percent) surveyed for ISTC in 1992 had their headquarters in Canada, with 56 percent and 41 percent of the firms located in Ontario and Quebec, respectively. While most suppliers (83 percent) had offices located in one province only, close to two thirds of them (64 percent) carried out activities in more than one province. Most of the activity occurred in Ontario and Quebec, followed by British Columbia and Alberta. Findings from the provincial studies of training firms are similar to those of Statistics Canada's 1992 survey of private training schools, which reports that most of the private providers were located in Ontario (33 percent), British Columbia (23 percent) and Quebec (21 percent).

At the time of the 1992 profile, almost half (46 percent) of commercial firms selling training services were active in international markets. Of these firms, 66 percent exported their services mainly to the United States, and 44 percent to Europe. This level of dependence on the U.S. market was comparable with that of commercial services exports, 60 percent of which were going to the U.S. market. This dependence reflected both similarities in language and culture, and the proximity of the U.S. market to Canada. Asia and Africa were also popular export destinations, with 28 percent and 23 percent, respectively, of exporters selling their services to these regions. Education and training was channelled to Asia and Africa through aid and development projects supported by the Canadian International Development Agency (CIDA).

Popular courses are business and community services

Most training offices and activities are in Ontario, Quebec

U.S., Europe are major foreign customers

**Export markets vary
by province**

Although data on foreign markets by province are available solely for firms having only one location, they do show regional differences in location of their export markets (Table 1). Firms in Quebec were most likely to serve the European, African and Latin American markets. Ontario firms were the most likely supplier to the U.S. market, while those in British Columbia most often supplied the Asian and Australian markets. Companies in the Atlantic and Prairie provinces supplied training services almost equally across major world markets.

Table 1. Distribution of Provincial Private Education and Training Services to Foreign Markets, 1992^a

	Europe	Asia	Australia	Latin America	Africa	United States
(Percent)						
Atlantic	19	19	10	14	19	19
Quebec	29	9	4	20	19	20
Ontario	18	11	7	17	8	39
Prairies	15	19	7	17	16	27
British Columbia	17	20	15	15	5	29
Yukon and Northwest Territories	50	—	—	—	—	50

^a Based on suppliers involved in export markets and operating from one province in Canada.
Source: Statistics Canada, *Commercial Education and Training: Profile of Canadian Suppliers* (Ottawa: Statistics Canada, October 1992), p. 17.

**Data show
commitment
of Canadians to
developing their
skills . . .**

Some existing data do not concentrate on the training industry, but on the activity of education and training itself. Although these data do not describe activity in the sector as fully as do targeted studies, they provide an indication of the extent of demand for training in general and its overall importance. For example, a 1994 *Adult Education and Training Survey* (Ottawa: Statistics Canada for Human Resources Development Canada, 1994) reports that more than 5.8 million people received training in 1993. This level of activity clearly indicates the commitment of Canadians to developing new competencies or to upgrading their skills. The survey also reports that commercial suppliers and consultants were responsible for providing 20 percent of all adult education and training in 1993 (the remainder of the adult education and training was provided by educational institutions, employers, and others). This finding is evidence of the contribution of the education and training services sector to skills development in Canada. By contrast, a 1996 survey, jointly released by Human Resources Development Canada and la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre (*Survey of the Characteristics*

of *Labour Demand in Quebec*, Quebec City: September 1996) reports that 63 percent of companies in Quebec provided on-the-job training to their employees. While 85 percent of companies had their own staff conduct training, 29 percent used consultants or private trainers.

Statistics Canada's 1994 adult education and training survey also reports that employers financed more than half of the 9.4 million adult education and training activities. And, while educational institutions (34 percent) and outside consultants (25 percent) provided most of the training, larger firms tended to rely more on their own internal training departments than did smaller firms. People working for SMEs received more training from outside suppliers (37 percent versus 29 percent for firms having more than 500 employees). As in other studies, commerce, management and business administration was the most popular field of study. This was closely followed by engineering/applied sciences technologies and trades and by health professions, sciences and technologies.

In Quebec, traditional training methods were still preferred as late as 1993, and they were used in 98 percent of cases. Only 31 percent of training activities used non-traditional methods. Both methods were used in roughly 30 percent of cases. Of the non-traditional methods, audio/video cassettes represented the most popular tool (64.5 percent) and educational software came in second (39 percent). There are, however, many indications that technology-based training is becoming an important component of the education and training services sector. For example, a 1995 study of the Quebec educational software industry estimates the Quebec market for educational software at between \$15 million and \$25 million. About \$10 million in sales were made to individuals as educational/cultural software, while the market for computer-assisted training was evaluated at between \$5 million and \$10 million. The public school market was limited to \$1 million. Firms selling educational software were experiencing acceptable success, with average revenues ranging between \$500 000 and \$1 million. The domestic market accounted for about 87 percent of software sales, exports making up only 13 percent.

2.4 Performance

Little is known about the revenues generated by this market. Traditionally, education and training companies have been reluctant to report on revenues, as evidenced by the 1995 British Columbia survey mentioned above. Although 79.1 percent of respondents declined to report on export revenue, half of the 20 percent who did respond indicated growth rates of up to 30 percent between 1992 and 1994. Nearly 15 percent reported a three-year growth of 100 percent or greater. These figures hardly offer a national picture, but do give some indication of the growth potential of this industry.

. . . half paid for
by employers

Educational software is
recent addition to
teaching methods, with
use increasing rapidly

Industry seems to
have high growth
potential . . .

**. . . based on
anecdotal evidence**

Despite the lack of data on export revenues, anecdotal evidence suggests an industry with good growth potential. For example, a small Canadian firm with six full-time staff specializing in educational software has developed a product that is selling very well in the United States, with \$1–2 million in exports returned to the local economy.

**Canadian IFI contracts
are lagging . . .**

Historically, organizations such as CIDA and the World Bank have been major catalysts for international market development in this industry. IFIs offer a gateway into the fastest-growing education and training markets of the next century. Canada, however, does not fare well in competing for IFI projects. Although Canada has long been a contributor to the IFIs, providing an average of \$425 million annually since 1991, our IFI commercial record remains below potential. Between 1991 and 1994, Canadian firms on average received \$363 million from all IFI contracts, representing 1.7 percent of total foreign procurement or 86 cents for every dollar contributed by Canada (no separate figures for ETS-related contracts are available). Canada placed tenth to twelfth among OECD countries in overall IFI procurement. Nevertheless, solid gains have been made in the past few years, and Canadian contract awards at every IFI were at record highs in 1994.

**. . . impeded in part
by small firm size, lack
of networking**

Because of their small size, training firms often compete for foreign business by forming partnerships and alliances and by relying on contract associates. The lack of a national association representing the diverse subsectors of the Canadian education and training industry, and the absence of a formal mechanism to ensure networking across existing industry associations, impedes the formation of domestic consortia for bidding on major projects, although a number of firms have successfully overcome this constraint. In addition, while there is still considerable competition between private companies and public institutions, recognition of the need for better collaboration in order to maximize export opportunities is increasing.

**Foreign students
spent nearly \$300M on
English language
training in 1996 . . .**

While many career colleges and private schools were established to serve local markets, they are increasingly turning to international markets, especially in second language training. The Private English Language Schools Association of Canada (PELSA) estimates that a total of 77 472 students in 96 institutions across Canada spent \$297 957 312 during their 1996 period of study.

**. . . enhancing
Canada's trade
relationships . . .**

Many public education institutions are well established in the international marketplace. Colleges and universities bid on international training contracts and also place considerable emphasis on recruiting international students. This is an important component of educational services exports and enhances Canada's potential to develop long-term trade relationships with

sending countries, generating considerable economic benefits. A study commissioned by the Department of Foreign Affairs and International Trade (*International Student Data Project Report*, Ottawa: Paradigm Communications, October 1995) estimates that 84 000 international students in 1994–95 contributed \$2.3 billion in foreign exchange earnings to Canada's economy and helped generate 21 000 jobs. As Figure 1 illustrates, this represents overall growth in economic contributions over the past 10 years. However, as reported by the Canadian Bureau for International Education (*The National Report on International Students in Canada 1996/7*, Ottawa: Canadian Bureau for International Education, 1997), international student enrolment at the university graduate level continues to decline, experiencing an 18.5 percent decrease since 1992–93. Between 1985–86 and 1996–97, international student enrolment in Canada increased dramatically at all levels, except the university level. Significant growth has occurred at the elementary/secondary and the college/trade levels. The bulk of the increase is attributable to private education providers, who are becoming increasingly active in recruiting students in areas such as language training, technical, business and health programs. The decline at the university level can be attributed to a number of factors, including increased competition from other countries, a trend toward studying at home and lengthy Canadian immigration procedures (to address this last issue, the Canadian government now is piloting a streamlined medical examination process for international students in the Republic of Korea, Malaysia, Mexico, Taiwan and Thailand).

... and job creation
at home

Figure 1. Economic Impact of International Students in Canada

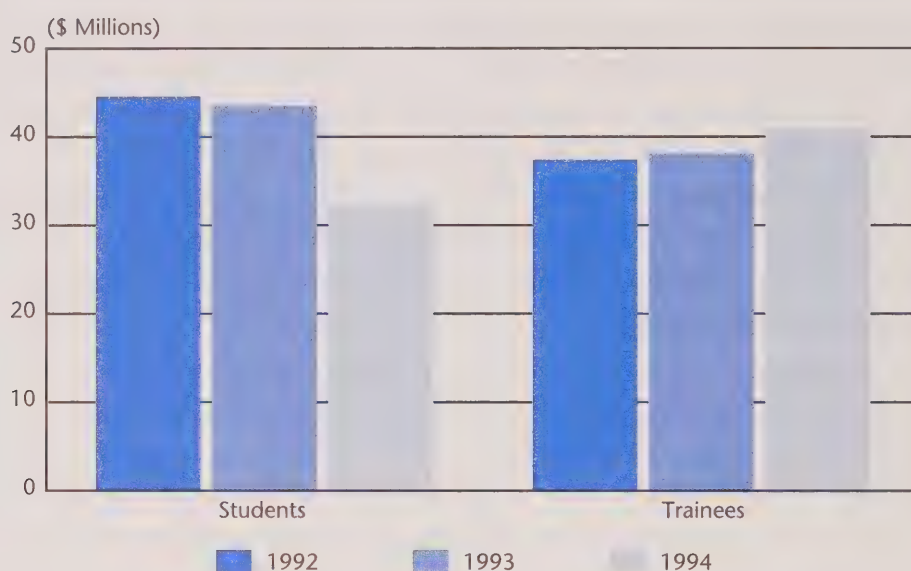


Source: Department of Foreign Affairs and International Trade, *International Student Data Project Report*, 1995.

"It is alarming to note that Canada is the only major receiving country consistently reporting declines in international student numbers at its universities."
— CBIE, October 1996

For three consecutive years (1992–94) the number of full-time students financed by CIDA decreased, with a noticeable decrease of 22 percent in 1994. On the other hand, the number of trainees remained stable in 1994, and disbursements for trainees increased slightly from \$38.1 million to \$40.9 million in 1994, maintaining the trend toward increased support for short-term training activities. As Figure 2 shows, the gap continues to widen between disbursements for the more "traditional" students and disbursements for trainees.

Figure 2. Disbursements by CIDA for Students and Trainees



Source: Canadian International Development Agency, *Report on Technical Cooperation* (Ottawa: CIDA, October 1995), p. 8.

This downward trend in international student and trainee enrolment has caused considerable concern among industry stakeholders such as the Canadian Bureau for International Education (CBIE).

Recent loss of students sparks recruiting drive

In the global marketplace, Canada historically has been host to the world's sixth largest population of international students, ranking behind major competitors such as the United Kingdom, France and the United States. The recent decline in the number of traditional degree and diploma program students from abroad has prompted many colleges and universities to mount vigorous recruitment and marketing efforts, and to provide educational services overseas. More than 50 education and training suppliers participated in the January 1997 Team Canada mission to Asia and another 52 in the January 1998 Team Canada mission to Latin America.

In 1992, Canadian universities were involved in more than 525 international development projects worth more than \$120 million in official development assistance (ODA), with an additional \$50 million coming from other sources, including Canadian and developing-country universities. The CUPID (Canadian University Project in International Development) database, developed by the Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC) lists more than 2 000 Canadian university projects in international development since 1983. One example is a \$30-million contract between Dalhousie University in Halifax, Nova Scotia, and the Government of Kuwait to apply Dalhousie expertise to establish a Centre of Excellence in Physiotherapy and Rehabilitation in Kuwait.

Non-governmental organizations such as CBIE and World University Service of Canada (WUSC) have also managed education and training projects around the world. An example is the CBIE-managed Public Service Reform Project in Ukraine. Funded by CIDA, this \$2.4-million project aims to advance the reform process in Ukraine by creating a critical mass of Ukrainian public servants with the capacity to develop and implement reform-driven policies and programs. It involves the expertise and services of nine Canadian organizations and is being carried out in partnership with the Ukrainian Academy of Public Administration.

Since 1979, the Association of Canadian Community Colleges (ACCC) has implemented and managed more than 300 development projects in more than 70 countries. For example, the ACCC in 1993 acted as the training agent in Northern Telecom's bid to supply equipment and operating systems to Grupo Iusacell, a young cellular company in Mexico City. As part of the bid, the ACCC developed a training plan with Iusacell staff to support the systems acquisition from NorTel. The plan included both short-term upgrading of existing staff and training for the long-term supply of technical and professional workers. Northern Telecom won the US\$700 million contract. The project's six training elements, worth \$2.6 million, have been delivered by Canadian colleges, Northern Telecom, a university and a private sector interactive training technology firm.

Many Canadian institutions are involved in training as development assistance abroad

Training can extend to government reform

Training can accompany firms' equipment supply

3 CHANGING CONDITIONS AND INDUSTRY RESPONSE: KEY ISSUES

3.1 General

Outsourcing

As corporate training departments are asked to do more with less, they can no longer maintain a fully staffed permanent training function within the organization. In order to save resources and improve efficiency, most corporate training departments are combining internal and external training expertise. Increasingly, internal training professionals are focussing on creating an organizational learning environment that will improve employee productivity and thereby contribute positively to the bottom line. They contract with external suppliers to assist with program design, development, and delivery of specific training services as needed.

The tendency toward outsourcing is evident in both Canada and the United States, with about 30 percent of the annual expenditure for training in the United States going to outside providers. Companies are experimenting with a number of outsourcing strategies, such as keeping training design inside and outsourcing development and delivery, using cost-benefit analysis to select training providers, forming alliances with junior colleges, universities and training companies, pooling training resources across companies, and forming partnerships with a vendor to share resources. As they seek outside assistance to manage these external activities, some U.S. companies report that they are even outsourcing the outsourcing function. This trend presents considerable opportunities for Canadian training suppliers.

A 1996 Conference Board of Canada study (David McIntyre, *Getting the Most from Your Training Dollar: Outsourcing Trends in Corporate Training*, Ottawa: The Conference Board of Canada, 1996), sponsored by Industry Canada, reports that almost 40 percent of all corporate training activity is being provided by external suppliers. "Highly specialized needs" is cited as the number-one reason for outsourcing training. Organizations find it more useful to have outside suppliers provide specialized training rather than undertake the expensive alternative of developing programs in-house. The Conference Board study also reports that saving money was not a major factor in deciding whether to outsource training. Once the decision to outsource has been made, however, cost becomes an important factor in identifying and choosing external suppliers. In addition, buyers are looking for more than the simple delivery of training services. Rather, they are seeking partners to assist them in developing a high-performance workplace

Outsourcing of
training by corporations
presents opportunities
for suppliers . . .

. . . in both Canada
and U.S.

Outsourcing provides
fast access to
specialized training
requirements

that recognizes the integration of learning into the corporate culture. The report also states (page 8): “External suppliers must also understand and analyze key processes in prospective client organizations. In order to take advantage of opportunities, commercial education and training suppliers must understand the process management and re-engineering strategies of the business vis-à-vis training and development.”

The following list ranks the criteria most important to the survey participants in identifying and choosing external suppliers:

- | | | |
|----|-------------|---|
| 1. | Content | actual program |
| 2. | Results | outcomes of training |
| 3. | Cost | offers a desirable product at a reasonable rate |
| 4. | Philosophy | values, beliefs, approaches, etc. |
| 5. | Experience | has worked with a number of clients/reference checks |
| 6. | Credentials | certification or documentation that validates expertise |
| 7. | Delivery | teaching methods, knowledge of adult learning theory. |

Feedback from this research indicates that choosing external suppliers can be a frustrating experience in the absence of any formal certification or accreditation processes. Purchasers of external training want a reliable way of assessing the *bona fides* and expertise of suppliers. To maintain competitive advantage, commercial training suppliers must look more closely at the notion of a portable credential that would be recognized by buyers and vendors alike.

Competition

As the public education sector experiences cuts, many out-of-work teachers and professors are setting up their own training companies to sell the expertise they developed in the public education system. This increase in the number of training companies is expected to have a noticeable effect on the level of competition in the industry. In order to remain competitive, training firms will have to provide training packages using the latest technologies to meet the skills development needs of the corporate world.

An additional source of competition for training firms are organizations in other industrial sectors that are increasingly marketing their internal training expertise to outside customers and suppliers. The Conference Board study mentioned above demonstrates how businesses such as Canadian Airlines International Ltd. and 3M Canada Inc. have begun to capture market share for outsourced corporate training activities.

Users identify supplier
criteria

Downsized educators
open own shops

Trainers in other indus-
tries are adapting
courses to serve
outsourcing market

**Organizations set up
dedicated training
facilities**

**"I see a lot more CEOs
talking about learning
in intelligent ways,
as being vital to the
business, as an invest-
ment in the future."**

**— Corey Jack,
Vice President, Bank
of Montreal's Institute
for Learning, 1997**

**Firms combine
resources . . .**

**. . . in groups and
coalitions**

A growing number of Canadian organizations have established large, stand-alone training or learning centres. Canadian banks are on the leading edge of this trend. The Canadian Imperial Bank of Commerce has set up a Leadership Centre, while the Bank of Montreal has invested \$50 million to build an Institute for Learning with centres in four locations. More than two thirds of the Bank of Montreal's 35 000 employees (about 14 000 each year) have taken courses at the institute since it opened in early 1994. To build its capability to operate globally, the Bank of Montreal, through the Institute of Learning, is building alliances with other learning institutions such as the University of Western Ontario and Northwestern University in Evanston, Illinois.

The learning outlook appears to be spreading among organizations. For example, Ontario Hydro's Corporate College conducts executive development programs. At Bell Canada, almost all training will be done at specialized training institutes, with the Bell Institute for Professional Development acting as a consultant to the 47 000 employees. These facilities demonstrate the important role of education and training in businesses, and signal major challenges for traditional education and training suppliers by very large, well-managed and credible organizations competing for market share. If education and training suppliers do not position themselves to work effectively with these larger players, they may find themselves outpaced by organizations for whom training is not the main line of business.

Partnering/Consortium Mechanisms

Entering into partnerships and alliances allows Canadian training firms to combine their resources and to compete more effectively. Initiatives have been put in place to help firms enter into partnerships and take advantage of market opportunities both here and abroad.

New Brunswick offers one model for alliances to capitalize on the industry's enormous opportunities. It has established New Brunswick Training Group Inc., a 51-member group representing courseware developers, second language specialists, human resources practitioners, engineering consultants, communications companies, colleges, universities and government agencies. The group has developed a business plan and marketing strategy to position itself in domestic and international markets offering turnkey training solutions to prospective clients.

The Canadian Business Networks Coalition (CBNC), composed of nearly 100 Canadian organizations, has been providing funding incentives for the formation of flexible business networks under an Industry Canada-sponsored National Demonstration Program. Bringing together a group of companies to collaborate on both short- and long-term projects to achieve what no single company could accomplish on its own has worked well in other trading nations. It is a model that the CBNC hopes will flourish in Canada. Getting small firms to cooperate allows

them to pool resources and react to market opportunities normally unavailable to small firms. As of November 1996, the CBNC had approved the following education and training networks under the National Demonstration Program:

- The Breakwater Educational Consortium, a group of four Newfoundland companies, is collaborating to develop multimedia CD-ROM and on-line resources for the secondary school market.
- The Calgary Centre for International Training consists of five Alberta companies or institutions engaged in providing training for major public infrastructure projects in developing countries.
- The Canadian Showcase Consortium is a group of educational institutions in four provinces which is cooperating to attract Persian Gulf students to Canadian universities.
- In Alberta, four companies comprising Creative Communications International are exporting hospitality education and training to Central America.

3.2 Technology

Technological developments have the potential to change profoundly the delivery of training. Desktop computers now can process and store increased quantities of data and run more complex systems, while developments in connectivity have facilitated the movement of information. In computer-based training (CBT), text-based training software is giving way to new media learning materials, which have the capacity to combine various media such as text, graphics, pictures, animations, audio and video and apply them to a host of electronic-based training products. These materials provide trainers with classrooms without walls, and provide learners with access to training on demand, allowing them to work through modules at their own pace.

A wide array of different technology-based training tools now is available. They range from the established video format to basic computer-based training, to Internet-based tools, CD-ROMs and satellite-based training. Training on the Internet has significant potential. Once bandwidth and digital compression issues are resolved, the Internet is expected to move from being a largely static repository of information to being a truly interactive and highly dynamic training tool, with features such as real-time video and audio. Features to come include simultaneous, world-wide updating of content, document sharing and conferencing. In contrast to CD-ROMs, which appear to be better suited for static material such as reference and archival data and information, this medium allows for just-in-time release of training and quick updating of training modules.

**Education networks
extend reach to
markets abroad**

**New media learning
materials change tradi-
tional teaching . . .**

**. . . with
interactive tools
available electronically**

New venues widen
access to training
materials . . .

. . . as more SMEs
become linked up
through computers,
Internet

Much training software
is imported, especially
from U.S.

The Software Human Resources Council (SHRC) has identified a critical shortage of training for Canadian computer professionals who must update their skills in client/server computing. To address this problem, the SHRC, in collaboration with Digital Equipment of Canada, has introduced a distance learning service called Mentys — The Internet Computer Institute. Mentys is an effective, relatively quick and low-cost training medium. It provides training services and interactive courses via the Internet's World Wide Web. Courses include a selection of technical courses in client-server concepts, tools and operating systems.

Cable modems and other technological communications alternatives — fibre optics, wireless systems, satellites and so forth — transmit more information at much faster speed than do current telephone modems. Many telecommunication, cable and satellite companies therefore are competing for Internet traffic and looking for ways to encourage clients to use their systems. One area where they see growth potential is education and training. Vidéotron, the largest cable distributor in Quebec, has launched an initiative aimed at the distance education and training market, known as InfiniT, with the aim of becoming a central “transporter” of education and training products. InfiniT provides search capabilities, and offers Canadian training companies ways to distribute their computer-based training products to markets not previously available.

In the medium term, new media learning materials are not expected to displace so much as complement traditional classroom-based training. The user-friendliness and decreasing costs of these new technologies, however, make them more attractive to users. Many companies already have all or nearly all the technological capabilities to allow for internal delivery of this type of training. A Canadian Federation of Independent Business survey (*Technologies in Small and Medium-sized Firms*, Ottawa: CFIB, February 1996) states that 84 percent of SMEs surveyed are using computers, and 25 percent of firms have multimedia computers with CD-ROM drives. Growth in use is expected to be substantial. While only 13 percent of SMEs now are connected to the Internet, the number is expected to more than double within the year.

3.3 Trade

There is a great deal of international trade in education and training services, but statistical systems are only beginning to capture trade data. Fewer than half (46 percent) of Canadian education and training suppliers now are active in export markets, and much of the Canadian market has been served by imports. With the exception of Quebec, 80 percent of courseware used in Canadian schools comes from the United States.

There are at least three factors contributing to increased international trade in education and training services: trade agreements, technological change and priorities of multilateral development organizations. Under the NAFTA, for example, the market in Mexico has become of much greater interest to Canadian suppliers. Technology has provided foreign suppliers with the capability of greater penetration into the Canadian distance education market. At the same time, efforts are being undertaken in government and within the teaching profession to increase Canadian content. Canadian suppliers of school courseware have extensively increased their supply capability, with resulting export and import replacement opportunities.

International demand for education and training services is shifting, particularly within the international financial institutions. The IFIs in the past have defined human resources development (HRD) and education and training (E&T) as specific project sectors, but now they also tend to consider them as components of other industrial sectors. To best meet their international clients' needs, HRD and E&T and suppliers will have to link up with firms in other industrial sectors, such as engineering, aviation, financial services and tourism, to sell services that go beyond stand-alone E&T and that include capacity and infrastructure development in a broad range of industrial sectors. Canada has a good international reputation in many sectors, such as banking, transportation, environmental services, telecommunications, and consulting engineering. HRD and E&T firms will benefit from marketing partnerships or product coupling with Canadian companies already supplying international markets. This should enhance larger export packages and lead to early sales for HRD and E&T firms.

A unique aspect of trade in this sector is that thousands of foreign "customers" come to Canada to receive educational services. This produces a major component of Canada's export revenues, and in this subsector undoubtedly produces a trade revenue surplus, since there is less tendency for Canadians to take full-time studies abroad. Some Canadian companies send staff to specialized courses in the United States and elsewhere, but this constitutes a modest amount of imported education services.

International enrolments in traditional degree and diploma programs may continue to decline or at best maintain their current level. The market for short-term, mid-career upgrading at corporate or institutional facilities, however, is growing strongly. The pattern of CIDA disbursements for international students and trainees reflects this trend, which presents considerable opportunities for suppliers who are able to package, customize, broker and deliver this type of training. Content specialists and training brokers will need to join forces to explore these new markets.

**NAFTA facilitates trade
in ETS**

**Marketing partnerships
also are needed for
sales abroad**

**ETS bring trade
revenue surplus for
Canada**

**Career upgrading
replaces traditional cer-
tificate programs**

3.4 Investment and Financing

Although most training firms by far are SMEs, the North American market is also served by some large, well-established companies. Some publicly traded training companies in the United States are earning significant profits and are experiencing sizable increases in share prices. There are only two publicly traded Canadian education firms: ITI Education Corp. and International Business Schools Inc., the latter trading in the United States only. The Toronto-based Academy of Learning is considering going public.

**ETS firms invest heavily
in human capital
and R&D . . .**

Education and training services companies invest more heavily in human capital than in hard assets such as machinery and equipment. As key players in the evolving knowledge-based economy, their competitive edge lies in the know-how of their employees and associates, specifically, in their ability to manage development of new training materials consistent with the newest technologies and to market these to a clientele that increasingly demands results-oriented training. Training companies tend to invest a significant portion of their revenues on R&D (up to 80 percent) and on market expansion.

**. . . assets on which it
is hard to raise capital**

The value of intellectual assets such as courses and curriculum packages has not readily been recognized by the banking community as collateral for obtaining either short- or long-term financing. Canada's commercial banks traditionally have offered financing for qualified manufacturers of hard products, where capital assets involved in plant and processing equipment and machinery are used to secure loans and lines of credit. The sheer scale and pervasive impact of the information technology revolution has required the banking community to gain a better understanding of knowledge-based businesses. Despite the difficult transition from hard asset valuation to intellectual asset valuation, the banks appear to be making some progress.

**Financing agencies are
beginning to support
export of knowledge-
based activities**

In November, 1996, the Canadian Imperial Bank of Commerce and the Export Development Corporation teamed up to announce a \$20-million program to support the export activities of knowledge-based businesses. The CIBC/EDC Grow Export program provides working capital loans to finance the costs of delivering goods and services to foreign buyers. A solid track record and strategic alliances are major, positive factors taken into consideration by financing agencies.

3.5 Human Resources

The 1992 profile prepared for ISTC mentioned above on the education and training sector reports that in the early 1990s most training suppliers were using traditional classroom teaching methods, such as print (87 percent of suppliers) seminars and workshops (80 percent) or lectures and demonstrations (79 percent). In addition, Statistics Canada's 1994 adult education and

training survey reports that only 12 percent of training activities were delivered using educational software. A Conference Board report (*Training and Development 1995–96*, Ottawa: The Conference Board of Canada, 1996) states, however, that two thirds of trainers plan to use more computer-based training, computer-assisted self-study, multimedia, distance learning via computer and videoconferencing. Training providers realize they must use more sophisticated training tools to deliver their services if they are to remain competitive as the sector becomes increasingly technology-intensive. But, because many trainers do not know how to use the new multimedia technology, firms without personnel skilled in the use of these training tools may well lose the battle for clients against firms providing more technologically sophisticated training services.

In light of this issue, the 1995 final report of the Information Highway Advisory Council (*The Challenge of the Information Highway: Final Report of the Information Highway Advisory Council*, Ottawa: IHAC Secretariat, p. 64) states: “The current generation of trainers, educators, librarians and school administrations were trained for learning and training in traditional institutions and need to be retrained for the new communications environment. They need to understand and use the technologies, so that they, in turn, can facilitate learning on the Information Highway.”

Faced with shrinking budgets and limited resources, Canadian businesses cannot afford to invest in training without evidence of its cost effectiveness and influence on productivity and performance. Training firms cannot limit themselves to the simple provision of training services. Trainers must know how to present a business case as well as a business plan. One observer (Philip Darling, *Training for Profit: Developing a High Performance Workforce*, London: British Association for Commercial and Industrial Education, 1990) writes: “For the trainer, an awareness of business finance is vital, because it provides a sharp and credible base from which to argue the case for training investment, training design and implementation.” Trainers who intend to expand their expertise and develop the analytical and business skills necessary to give companies the financial rationale for buying training will need to demonstrate the return on investment in training as well as demonstrate the problem solving and opportunities offered by their services in addition to cost savings, expected improvements and payback. An Industry Canada report (*Market Assessment Study of New Media Learning Materials*, Ottawa: Industry Canada, January 1996, p. 20) states: “The development of flexible and credible business case and return on investment analyses for NMLM will be key factors in the adoption of the technology by industrial users and will be important tools in the creation of clients for the NMLM industry.”

**Mastery of technology
is key to education
sales**

**Trainers must become
more adept at
“business of training”**

Professionalization

While there is no national or umbrella association representing the sector in Canada, there have been some positive developments, signalling a will on the part of ETS providers to work more closely together to achieve higher levels of professionalism and thereby achieve greater success in training markets. Increasingly, the diverse players within the sector are acknowledging the value of cooperation, as opposed to competition. Networking can promote and protect industry interests so that training suppliers can work together in a more coordinated fashion and adopt more effective and cost-efficient approaches to doing business, such as joint ventures or strategic partnerships.

**ETS providers
develop networking
opportunities**

In 1995, a working group of education and training providers formed from the membership of the National Education Organizations Committee began examining how a national Education/Training Provider Network could be formed to promote better coordination and preparation for change in the sector. Such a network, structured on the model of the HRDC sector councils, could promote networking, and information exchange by quickly connecting clients with potential providers of various training services. It could also address the human resources development needs of the ETS sector itself by providing a continuous learning environment for its members, and by developing strategies and opportunities for introducing new learning technologies into members' work. The group has prepared a report for discussion, which is available on the World Wide Web at <http://www.3waystreet.com/etpn/>. Since 1995 the Network has met on various occasions and has formed subcommittees to examine key issues such as learnware quality, professional development, partnering and international marketing.

**Industry certification
standards are being
developed**

The Ontario Society for Training and Development (OSTD) has developed the Certified Training and Development Professional (CTDP) designation as a professional designation for trainers in Canada. Much like the designations available to accountants and management consultants, the CTDP designation is meant to document the basic to mid-level skills and knowledge that the society believes an individual should possess to perform competently as a training professional. Trainers seeking the designation will undergo a three-stage process that will include measurement against a two-part Training Competency Architecture (TCA), which the society released in early 1996. Certification will be open to trainers with at least five years of experience (three years if they have relevant formal education), and the certification will be valid for five years. The OSTD believes that they can make this the *de facto* Canadian standard.

The National Accreditation Commission (affiliated with the National Association of Career Colleges) offers an accreditation process to institutions that have been in business for at least two years and that have graduated at least one class of students from their longest program. This process includes self-evaluations, an on-site visit by a team of evaluators, and an examination

of admission procedures, faculty expertise, program features, student services and business practices. Accreditation is valid for five years, during which time the school must submit annual reports on enrolments, placements and other relevant data. The organizations that so far have gone through the process report it has made them better schools.

3.6 Regulation and Standards

Because education and training are a provincial government responsibility, there are no federal regulations for this industry. Most provincial regulations deal with trades-related training (plumbing and so forth), while some standards for apprenticeship programs are coordinated within designated trades. For the most part, regulation of non-trades training tends to focus on the structural activities of training firms (curricula and admissions policies, for example), and pays scant attention to the qualifications of trainers. However, measures are being implemented in some provinces to help overcome the lack of national standards and regulation.

In Alberta, career colleges are bound by the Department of Advanced Education and Career Development's *Private Vocational Schools Act* and its system of graduate reports. In place since 1990, this accountability model requires career colleges to submit statistics that track student retention and post-education placement (whether they found employment in the area of training). These retention and placement statistics are verified and then made available to both prospective students and other career colleges. This system provides students with information on the value of school offerings and provides schools with the basis of a benchmark for their activities.

In British Columbia, all private post-secondary educational institutions offering academic or employment-related training to persons over age 17 are required by law to register with the Private Post-Secondary Education Commission (PPSEC). In general, the PPSEC deals with operational areas such as proper arbitration procedures and student refunds. The commission also offers an extensive voluntary accreditation process that is open, for a fee, to any institution that has been registered for at least one year. The four-stage process can be costly (starting at about \$1 500 for a small firm with only one office) and includes a great deal of self-study by the firm and an on-site visit by a team of auditors.

In Quebec, the June 1995 *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (*An Act to Foster the Development of Manpower Training*) requires businesses and public organizations such as hospitals whose annual payroll exceeds a certain threshold to spend the equivalent of at least 1 percent of payroll costs on employee training. The threshold

**Student tracking helps
set quality benchmarks**

**Quebec initiates
measures for
employee
development**

was \$1 million in 1996, \$500 000 in 1997 and will drop to \$250 000 in 1998. These provisions will affect only about 13.7 percent of Quebec businesses, but will cover 84.6 percent of the total declared payroll in Quebec. The act also provides for the recognition of training provided by established educational institutions and by other training organizations or in-house training departments or instructors accredited by la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre (SQDM), and for training organized by professional orders, which are governed by the Quebec Professional Code. The regulations implementing the act specify conditions that trainers must meet in order to conduct business. The act and its regulations are administered by the SQDM.

**Quality standards are
being considered
and evaluated**

The Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) has elaborated 17 points it believes define reasonable standards for what purchasers should expect from training firms. These points cover subjects from defining needs and recruiting participants to assessing the effectiveness of the training provided.

On the federal scene, Public Works and Government Services Canada has begun an in-depth evaluation of off-the-shelf, directed learning products for its own use. In an unrelated exercise, private researchers are field-testing *Quality Guidelines for Selecting Computer-Based and Multimedia Programs for Training* (see *The Training Technology Monitor* 4 (2), November 1, 1996, pp. 6–7), and may eventually form a quality council for such products.

Some of the national sector councils have spent a great deal of time investigating the specific training needs of their industries and have worked to establish standards for training. Some groups, such as the Canadian Society for Nondestructive Testing Inc., will issue certificates of accreditation to instructors, and certificates of authorization to organizations wishing to offer courses in their specific, highly technical areas. The Training Broker, a Canadian company, maintains a database of trainers whom it believes to be reputable and professional. For a fee, it will perform an in-depth search of its database and make recommendations on a small list of companies it feels will best suit the needs of the client.

**Some suppliers
are ISO 9000
certified**

Increasingly, clients in Canada and abroad are requiring that their services suppliers be registered to an ISO 9000 standard, recognized by the International Organization for Standardization, in order to ensure that suppliers have designed a quality assurance system to recognized international specifications. Training suppliers, particularly those offering courseware and other NMLM packages, have responded by becoming ISO 9000 certified. In April 1996, St. Lawrence College became the first college in Canada to register its entire organization to ISO 9001. The ACCC Secretariat obtained ISO 9002 (1994) certification early in 1997.

Certification will raise the profile of ACCC's international operations and will ensure membership and partners around the world that the secretariat is operating at a world-class standard of quality. Preparation for the ISO 9000 process can be complex and time consuming, particularly for small service firms. In order to assist such firms in preparing for this process, Industry Canada has produced an *ISO 9000 Workbook for Small Professional Services Firms*.

3.7 Sustainable Development

The domestic and international markets for environmental education and training are vast, ranging from technician training to education on the development and application of laws and regulations to training monitoring and inspection personnel. In addition to the opportunities opened by the NAFTA side agreement noted above in a previous section, education and training firms will find opportunities to work with consulting engineering and environmental services firms to develop and deliver specific training packages. Further opportunities will undoubtedly be identified through the work of organizations such as the Canadian Council for Human Resources in the Environmental Industry, which identifies training requirements within the environmental industries sector.

Environment offers
major subject area for
training courses

4 GROWTH PROSPECTS FOR THE INDUSTRY

4.1 Demand Outlook

Demand for skills upgrading makes future bright for ETS

Growth prospects for the training industry appear highly favourable both domestically and abroad. Adults are increasingly upgrading their skills to increase their marketability and, as more firms contract out their training activities, opportunities for training companies to sell their services to the corporate world are growing. As noted by the Conference Board of Canada (David McIntyre, *Getting the Most From Your Training Dollar: Outsourcing Trends in Corporate Training*, Ottawa: The Conference Board of Canada, 1996), an estimated 40 percent of all corporate training is provided by external suppliers. This fact points to the growth of a culture that Canada's private trainers can readily exploit. In fact, the expertise they develop through the national market will provide them with a springboard to large and rapidly growing international markets.

Technological Change

"An adequate supply of appropriately educated and trained personnel is one of the critical factors in creating and diffusing technology."

— Technology and the Economy: The Key Relationships (Paris: OECD, Technology/Economy Programme, 1992)

Another factor having a significant impact on the demand for training is the use of advanced technologies by industry. A key to Canada's success in the global economy will be the ability of the Canadian labour force to acquire and upgrade the skills to work with these continuously changing technologies. Companies that invest in their employees' skills are less likely to experience skills shortages. By upgrading workers' skills, they can ensure that the productivity potential of the new technologies they adopt will be fully exploited. The OECD reports (*The OECD Jobs Study: Facts, Analysis, Strategies*, Paris: OECD, 1994) that technological developments are creating new jobs, new markets and new business, and these changes are making educated and skilled labour more valuable and unskilled labour less so. A new study prepared by Canadian Policy Research Networks (cited in *The Globe & Mail*, January 15, 1997, p. B3) illustrates this phenomenon; the study concludes that the spread of computers in the workplace is having a negative impact on job opportunities for unskilled workers who, while they accounted for 22.9 percent of the new jobs created by computers, were the targets of 60 percent of the job types eliminated. It has also been established that regions benefiting from pools of highly qualified workers are more attractive to potential high-tech investors. A document prepared by the Conference Board of Canada for Technopolis '97, an Ottawa conference held in September 1997 focussing on how to encourage local high-tech growth, states that a skilled work force is one of the major factors influencing the location of new high technology companies, more so than low taxes and fiscal incentives such as government grants.

By ensuring that the skills they provide to learners are always up to date, the education and training sector can assist the labour force in becoming effective users of new technologies, can participate in retraining workers displaced by technological change, and can also help them adjust to new technologies. The sector can thus play an important role in contributing to economic growth by providing Canadian industry with the skills it needs to be competitive on the global market.

Lifelong Learning

As skills requirements follow the pace of technological change, lifelong learning becomes a necessity. In today's economy, skills requirements are higher, and jobs are more complex. Workers are expected to be flexible and their skills wide-ranging and up to date. The 1992 OECD study mentioned above states: "A dynamic economy requires lifelong education and retraining. Learning is increasingly becoming a lifelong occupation as the nature of demand for skills changes ever more frequently."

Many Canadians are in need of retraining, as most new jobs created in Canada are short-term. Of the jobs begun between 1991 and 1994, 64 percent lasted less than 12 months. This is particularly troubling for middle-aged workers since, between 1991 and 1994, only 31 percent of new jobs obtained by Canadians between the ages of 45 and 54 lasted more than a year. The proportion decreased to 21 percent for people in the 55–64 age range. This suggests that older displaced workers may well be left with skills not in demand and few employment prospects.

Canadians of all ages need training in order to find new jobs. Many people who are juggling work and family responsibilities require learning opportunities in a learning environment that has the flexibility to let them learn at their own pace, on their own schedule and, if necessary, in their own home. Over the next few years, these workers are expected to represent a significant share of the demand for training, including technology-based training and distance learning.

Problems of skills acquisition affect young people as well as older workers. Approximately 60 percent of young people enter the work force directly from high school, with no additional structured education or training. Many leave school ill-prepared for the workplace, and have difficulty making the transition from school to work.

The education and training sector has the opportunity and the tools available to address the demand by older workers, the young and the unemployed for training that is relevant to the workplace. Because training firms and private career colleges develop their curricula with

ETS can be a major contributor to economic growth

Flexibility in skills requires lifelong learning . . .

. . . especially to fill new, short-term jobs . . .

. . . and on one's own time, at one's own pace

Skills training courses are being tailored to market needs

the employability of their clients in mind, they are very responsive to the skills needs of Canadian industry. Monitoring the needs of the job market allows them to design their courses accordingly and provide their clientele with the skills essential to job placement.

International Markets

The world market for education and training services is growing. Canada's reputation for professional, high-quality services combined with an increasingly multicultural society offers Canadian companies the potential to become major players in the international market.

The North American market offers great potential because Canada's culture (business and otherwise) is similar to that of the United States, and the exchange rates make Canada's services cost-competitive. Training firms that sell to local subsidiaries of U.S. companies may be able to leverage this experience to generate business from the head office or other branches. Despite occasional hiccups, the NAFTA has made the process of selling training services into the United States and Mexico more stable and predictable.

In Europe, the European Commission has allocated approximately 5 billion European Currency Units or ECUs (worth about \$8.5 billion) to the European Social Fund, which focusses on human resources development by funding training, retraining and job creation. In addition, many European Union (EU) member states have their own HRD funding schemes and policies that favour growth in demand for training services. In France, for example, a 1972 law requires companies with more than 10 employees to spend at least 1.5 percent of payroll on specified training activities; organizations with fewer than 10 employees are required to spend only 0.15 percent of payroll. Companies that fail to invest the minimum required pay a special training tax or surcharge. This legislation helped increase investment in employee training by organizations with more than 10 employees from 1.35 percent of payroll in 1972 to 3.2 percent by 1993. This level has remained constant despite a Europe-wide economic slump. In total, over 130 billion francs (worth about \$36 billion) were invested in labour force training programs by both the state and employers in 1995.

There has been significant investment in Europe to support the development and application of flexible and distance learning technologies, including NMLM. The 1996 Industry Canada report on NMLM mentioned above reports that the European market size for NMLM alone was estimated at \$1.2 billion in 1994 and is expected to grow modestly but constantly through to the year 2000. Canada is well positioned to enter the European marketplace. Unique among non-European countries, Canada has established a working relationship with the EU under the framework of the EU-Canada Forum on Distance Education.

**World ETS market
offers scope for
Canadian providers**

**U.S. business culture
is close to Canada's**

**Canadian suppliers
aim for portion of
\$8.5B European
ETS fund . . .**

**. . . and of \$1.2B
annual NMLM
market in Europe**

In the former Soviet Union and in central and eastern Europe, HRD is an important component in promoting a stable transition to democracy and market-based economies. These markets are paying particular attention to infrastructure development and generic skills training. Training is required in using software, writing letters and documents in English and operating computerized cash registers. Previously, Russian businesses had not made the link between customer satisfaction and profit. Now, “smile training” and telephone etiquette are in big demand. Companies need to understand basic marketplace economics including cost management and the laws of supply and demand. Other key development areas include teamwork, systems thinking, planning and organizing skills, and training in western management skills. Partnerships with western European firms can be an advantage in approaching these markets.

The Asia Pacific market as a whole offers significant business potential to training suppliers. Asia’s changing economies are taxing their countries’ educational, training and human resources infrastructures to the limit. To meet the demands of their economies, Asian countries must increase their supply of professional, technical and management work forces. All levels of education are needed, from graduate-level degrees to short-term technical training and English as a second language, delivered both in Asia and abroad. Considerable opportunities exist for training suppliers who can deliver custom-designed training programs, as well as for institutional twinning and credit transfer programs. However, they must establish a strong and sustained local presence if they wish to capture a significant share of this market.

Opportunities for Canadian trainers also exist in Malaysia’s “Vision 2020.” This plan, which aims for the country to be a fully industrialized nation in every aspect by the year 2020, includes education as one of its top priorities. Education represents the third largest area of development expenditure, after transport and defence. Nevertheless, the current supply of education cannot meet the huge demand.

Other geographic areas with good market potential, particularly over the longer term, include the Middle East and Latin America. For example, in Saudi Arabia, higher education and labour force training continue to have a high priority. Each year, a growing number of young Saudis (currently around 100 000 per year) enter the job market, needing additional training to complement their education. There is clearly a market for training suppliers who are prepared to be innovative and flexible in program design to provide the necessary expertise and who have the resources necessary for a sustained marketing effort. Latin America represents another emerging market, and offers good opportunities in areas such as English as a second language, French as a foreign language, curriculum development for vocational and technical programs, university studies, educational films and videos, and corporate in-house training programs.

**Move toward
democracy creates new
training needs**

**Asian clients need
custom-designed
courses . . .**

**. . . especially in
Malaysia . . .**

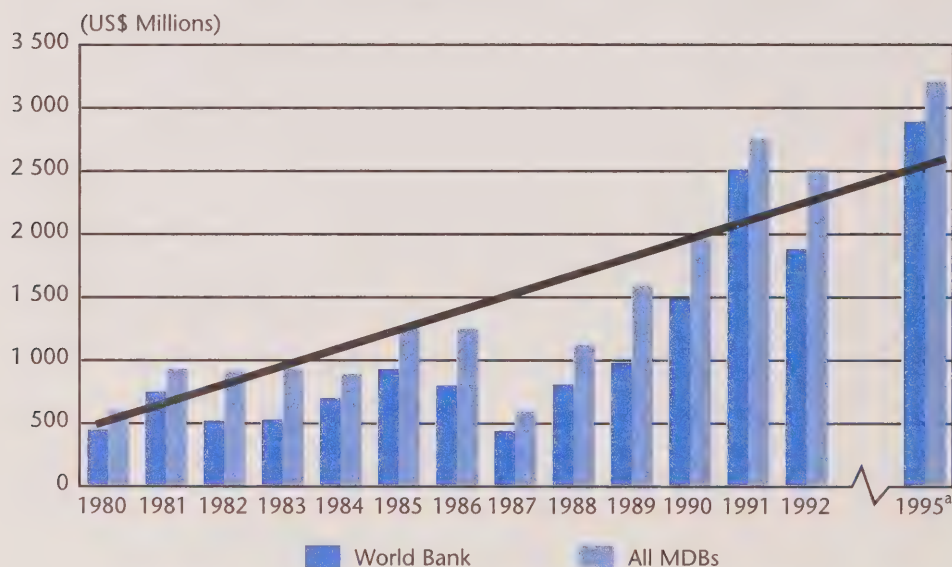
**. . . also clients in
Middle East and Latin
America**

**MDB aid to finance
education more
than doubles**

More detailed international market information, by region, may be found on the Web site of the Department of Foreign Affairs and International Trade at <http://www.dfait-maeci.gc.ca>. At the time of writing, education marketing reports were available on the following geographic regions: Argentina, Australia, Brazil, Colombia, Germany, Mexico, Norway, Russia, Saudi Arabia, South Africa, the United Kingdom, the United States (New England).

The multilateral development banks (MDBs) have had a rapidly expanding education lending program. During the late 1980s, it was running at about \$1.2 billion for 30 education projects annually, covering almost every type of educational need, from primary school through vocational colleges to universities. By the end of the 1980s, in numbers of MDB projects, education came to rank third after highways and power as an individual lending category. In 1990, education lending covered 38 projects at \$1.9 billion. In 1991 the figure jumped to more than \$2.8 billion for 46 projects; in 1992, it was about \$2.5 billion. Figure 3 illustrates the trends of MDBs in education since 1980.

Figure 3. Education Lending by Multilateral Development Banks



^a1993–1994 data not available.

Source: Development Bank Associates, *The Development Bank Business Market* (Washington, D.C.: Development Bank Associates, 1993), pp. 139 and 141 for 1982–92; and Industry Canada estimates based on data provided by the World Bank for 1995 and MDB total.

The World Bank dominates education lending; in 1995 alone, the World Bank approved \$2.9 billion in loans for projects in education and training. The World Bank (*Priorities and Strategies for Education: A World Bank Review 1995*, Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development, 1995) states: “Education is a major instrument for economic and social development. It is central to the World Bank’s strategy for helping countries reduce poverty and improve living standards through sustainable growth and investment in people.” The World Bank currently has 202 education projects in 88 countries, representing 10 percent of its lending, up from 4 percent a decade ago.

Vocational and technical skills were once considered the key to modernization. The current MDB view, however, is that education is itself a basic human need, a means of meeting other basic needs, and an activity that in itself sustains and accelerates overall development. Future lending in the educational sector is expected to show a marked upturn at the primary and secondary levels, with a corresponding downturn in other categories such as specific higher education lending.

Overall, the narrow project focus of the past is giving way to a broad sectoral approach. MDB-supported projects will focus more on institutional development, including strengthening educational administration and the regulatory framework for education, with emphasis on the integration of education within economic reform programs. Education projects are taking more account of outcomes, with greater attention being given to areas such as project monitoring and evaluation, effectiveness indicators, and cost-benefit analyses. At all levels, greater attention is being given to the education of young women as well as women in the work force.

4.2 Current Industry Strengths

Canadian firms have the ability to offer a wide variety of flexible quality training services and the expertise to develop new services as the market changes. As they are mainly small companies, flexibility has been the key to their survival; most offer the option of tailored programs and training in the workplace, often after normal working hours. In some cases, these services are offered in more than just the two Canadian official languages.

Canada has achieved international recognition for its capabilities in distance education and technology-based training. It is recognized worldwide for the quality of its public service, and has delivered public sector management training in overseas markets. Canadian trainers have developed competencies in many fields, including executive and management development training, computer-related training, supervisory, communications, sales and marketing, and professional technical training. Canada is also an international leader in research into second

Education goals widen

Scope of future training will be much broader

Small Canadian firms have the flexibility to compete internationally . . .

. . . especially in distance education, technical training and languages

Canadian trainers export language skills

language acquisition, and Canadian trainers have developed considerable expertise in providing second language training — both English and French as a second language — for corporate and international student markets worldwide.

Canadians are already finding a strong market in English and French as a second language training. For example, estimates by the Canadian Embassy in Seoul, Republic of Korea (cited in the *Financial Post*, July 25, 1996, p. 16) indicate that in 1996 some 89 Canadians trained in English as a second language instruction had been hired in the Republic of Korea, with a further 1 500 Canadians finding work as English language teachers in that country's private institutes and cram schools. The potential exists to "package" this language training expertise with other businesses, like tourism, to develop new markets. To take full advantage of these strengths, however, Canadian companies will need to meet at least some of the challenges noted in the following section.

4.3 Current and Anticipated Competitiveness Challenges

Challenges hinder immediate expansion

The success of Canada's education and training industry in both domestic and international markets is hindered by the following factors:

- need for a more cohesive, industry-wide domestic marketing and promotion strategy to generate demand by educating industry on the value and significance of training, and on the benefits of investing in human capital
- lack of a national or umbrella association
- lack of a national accreditation process and quality standards on the supply side
- need for more partnering and consortium initiatives, including strategic alliances, joint ventures and hard business networks
- lack of technological sophistication of users
- competition from Canadian subsidiaries of foreign parents that purchase or are provided training developed by the parent company
- lack of good data and solid research
- insufficient international marketing skills
- poorly developed relationships with other industrial sectors, including manufacturing and consulting engineering, the learnware sector, as well as the banking and financial communities
- limited partnering between public and private sector training providers
- lack of international experience and know-how
- competition from subsidized government organizations or public institutions in the international market.

Generating Demand

While industry recognizes the benefits of training in general, these benefits are seldom viewed in specific company terms, with the result that decisions to invest in human capital are generally put off as least important. Collective ETS industry efforts are required to mount aggressive marketing and promotional campaigns illustrating such benefits, using solid research, performance indicators and testimonials from respected user firms.

Canadian education and training suppliers must hone their marketing skills or find alternative ways to bring their learning products to the marketplace. Marketing practices and relationships that are key to services will be somewhat modified when selling training products such as NMLM. A marketing and distribution process will be required, as opposed to a strict service orientation. Such elements as channel management and logistics become very important to success.

National or Umbrella Association

Canadian training firms lack a national or umbrella association, unlike in other OECD countries, where private suppliers are key players in the development of national training strategies. For example, in the United States, private sector trainers have a sizable market share and public prestige. Their visibility is heightened by large national organizations such as the American Society for Training and Development. The Institute of Personnel and Development plays a similar role in the United Kingdom.

While no national association represents the entire industry sector, there are many associations specifically concerned with human resources development and training. A survey done in the late 1980s by the CCH Publishing House lists more than 60 such organizations in Canada. However, most focus primarily on the professional development of members; few have a strong business development mandate.

Supply Standards

Because there are no certification standards for entry to the education and training sector, training purchasers have no reliable method of identifying credible education and training firms. They have voiced concerns about how to assess the quality of training provided by private sector suppliers. This fact continues to hurt the sector's credibility, both domestically and especially internationally. The suppliers themselves acknowledge that the absence of widely recognized standards for trainers and training programs makes it difficult to ensure consistent service

**ETS industry requires
collective efforts**

**Marketing and distribu-
tion are needed to
complement service**

**Little coordination
exists in promoting
education business
development**

**Certification standards
are needed to improve
credibility of suppliers**

**Interfirm cooperation
can help small firms
accomplish large
objectives**

delivery. While establishing a single set of standards or a central accrediting body may be difficult, the industry and profession must develop some measurable indicators to which prospective clients can refer. The industry must attempt to address this matter if Canada is to increase the number of exporters in the training sector.

Partnering/Consortium Mechanisms

A 1992 report on strategic alliances (Prospectus Publications Ltd., *How to Form and Manage Successful Strategic Alliances*, Ottawa: Industry, Science and Technology Canada, December 1992) reports: "More and more firms are realizing that they must enter foreign markets if they are to grow and prosper. But many small and medium-sized enterprises do not have the skills or resources needed to take advantage of international opportunities. . . . Strategic alliances enable firms to focus on what they do best, while cooperating with other firms to get the job done." In fact, smaller companies need to work with larger firms for partnerships in development and distribution, while large companies benefit from alliances with small independents because of their creative material.

**Partnering needs
to be increased**

Public-private partnering needs to be increased. As the public education system is constantly faced with budget cuts, public-private partnerships are increasingly being considered as a viable way of delivering up-to-date and flexible curricula to meet the work force's ever changing skills requirements.

**Networks and alliances
allow firms to capitalize
on their flexibility**

A study of the best practices of 14 Canadian education and training firms (Hill Sloan Associates Inc., *Commercial Education and Training Services Sector Campaign: Best Practices Project*, Ottawa: Industry, Science and Technology Canada, 1992) indicates that the business growth strategies of these firms reflect "their organizational flexibility through participation in networks and alliances" among other key successful growth factors. Alliances enable smaller companies to compensate for their lack of the capital and accumulate know-how needed to prepare and submit tendered bids and to finance resulting projects.

Lack of Technological Sophistication of Users

Although the supply of learning tools available on the market is expected to increase, Industry Canada's 1996 market assessment study for NMLM mentioned above reports that the level of technological knowledge of workers, trainers and managers significantly hinders their adoption. Some industries that could represent large potential markets for NMLM still lack both the equipment and familiarity with computer-based technologies. The up-front costs of automating

and transferring course content to new technologies, combined with the difficulties in obtaining capital for investing in courseware, are further barriers to the use of NMLM for many companies. Potential clients may also be hesitant due to a lack of awareness of the benefits of multimedia training. Raising awareness of the benefits of new media-based training both with trainers and learners will be crucial in fully exploiting the possibilities offered by the technology.

Foreign Competition

Increasingly, U.S. suppliers are delivering their products and services in Canada, through either establishing offices, buying out local firms or investing in joint ventures. This is particularly evident in the area of technology-based training, as rapid changes in technology facilitate delivery of education and training services. For example, as training authoring systems are becoming more widely available, and because entry costs to the Internet are minimal, training firms are gaining access from their desktops to worldwide markets. Canadian firms now operating in the virtual marketplace have to compete with well-known firms and institutions from all over the world. Strong name recognition, combined with the use of NMLM can give suppliers an enormous advantage on world markets. An example is the Interactive Manager Series on CD-ROM by Harvard Business School Publishing.

In order to survive the intense competition, Canadian training companies will need to differentiate their products, ensure their user-friendliness, find niche markets or form alliances with firms to compete successfully. Traditional classroom-based training companies wishing to provide training services on the Internet not only will have to adapt to unfamiliar technology-based delivery mechanisms, but also will have to make significant initial investments to buy the necessary technology, retrain existing employees or find new staff with the right skills.

Data and Research Gaps

The 1992 profile for ISTC mentioned above represents the first attempt to report information on the size and characteristics of this sector. More recent and current information now is needed on performance over time, sales, revenues, employment creation and export activity. Very little work has been done to research, document, analyze and communicate the contribution of training to productivity, profitability, competitiveness, the performance of business and employees, and the integration of training into organizational strategic planning, or on the cost effectiveness of training. Basic research is a fundamental and continuing need of this sector, but most suppliers are too small to undertake the type of research that could benefit the sector as a whole.

**Lack of access stalls
adoption of NMLM**

**World markets also
bring world
competition to ETS**

**More data are needed
for accurate industry
assessment**

**Networks
investment reduces
research gaps . . .**

The current investment of the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC) in research networks in education and training will help fill some of these gaps (see “SSHRC funds training networks,” *University Affairs*, February 1997, p. 17). The council is investing \$5.6 million over five years in five broad-based research networks in education and training. The networks include universities, community colleges, schools, companies, government agencies and non-profit organizations, and international researchers. They are investigating the effectiveness of education and training technologies, private–public training partnerships, informal learning, training for the underemployed and long-term unemployed, and educational outcomes.

**. . . but barriers to
national strategy
remain**

Although various organizations have performed some research, it is largely insufficient. The Information Highway Advisory Council (*Connection, Community, Content: The Challenge of the Information Highway*, Ottawa: IHAC Secretariat, 1995, p. 186) states: “(The surveys) are incomplete and cannot adequately support a national strategy. The data are not sufficiently comprehensive nor comparable from one survey to another. In particular, insufficient focus is given to household and employer based training . . . and to non-credit learning and training programs provided publicly or privately where too little detail is available.”

Economist Gordon Betcherman (“Research Gaps Facing Training Policy Makers,” *Canadian Public Policy* 19 (1): 18–28 [March 1993]) writes that research needs to look at whether Canadian industry is underinvesting in developing its human resources, and which policies could encourage optimal investment. He adds that if research is going to provide support to policy makers on these questions, a number of existing gaps need to be filled. These, which Betcherman calls the second-generation research agenda, include analysis of the impacts of training, the nature of firms’ training decisions and the incentive levers that will stimulate human resource investment.

**Data are also needed to
justify industry support**

Full analysis of the competitiveness issues affecting this and other service industries depends on the availability of data at the industry level. To foster the development of government policies and products to help the sector’s competitiveness, more comprehensive information and relevant, up-to-date statistical data must be developed regularly, and more research must be performed. This information is critical to strengthening arguments concerning the importance of the sector as a contributor to Canada’s economic growth.

International Markets

The inclusion of a training component in international tendering practices is increasingly becoming a determining factor in winning such contracts. Developing and less industrialized countries want their human resources to be trained in critical skill areas related to the ongoing management, operation and maintenance of technology, systems and capital construction co-financed by foreign and multilateral investments. The ETS sector must develop strong links with the consulting engineering, construction and manufacturing communities to exploit such international opportunities. The sector must promote Canadian capabilities and demonstrated successes to Canada's financial community. Both bankers and venture capitalists increasingly recognize the inherent value of consortia, which through strength in numbers generally present more financially viable proposals for their consideration.

To some extent, the international marketing of Canadian education and training services has been hampered by a lack of national standards for private training suppliers. This has placed Canadian companies at a competitive disadvantage with suppliers from Australia and the United Kingdom. Some provinces, such as New Brunswick and Alberta, have formed consortia to assist companies with marketing and to present a common front to international markets. But foreign buyers still find it hard to know exactly who speaks for Canada. Many institutions and companies look to the federal government to play a more proactive role as a spokesperson in the general promotion of Canada as a centre for education and training excellence. The sector's international credibility would benefit from a more uniform approach within Canada.

The sector has difficulty developing formal international marketing plans. Education and training companies for the most part are managed by individuals with considerable expertise in training delivery or product development, but with less experience in business, marketing or distribution. Smaller companies in particular find it difficult to enter foreign markets, partly due to the high cost of maintaining an ongoing overseas presence. Entry to IFI markets is especially difficult for them, as a company can expect to spend \$75 000 and wait two to three years for a decision, with no certainty of securing a contract.

4.4 Future Opportunities

Niche Marketing

Future opportunities lie in niche marketing. Distance education, technology-based training, second language training and public service management training are some of the main areas in which Canadian firms can develop and expand sales.

Training is becoming a component in larger contracts

Uniformity in standards is sought

Narrow focus on subject expertise hinders foreign marketing

“There is reason to be optimistic about the role Canada can assert in the NMLM industry internationally. The country enjoys many strengths that can directly assist the development of the industry and its projection into global markets.”

— Market Assessment

Study of New Media Learning Materials (Ottawa: Industry Canada, January 1996), p. 20

Public-private partnering is needed for marketing ETS abroad

With the rapid expansion of information and communication technologies, a significant niche market is evolving in related products and services. The potential for forming strategic alliances between and among what have become known as “learnware” companies and trainers is enormous, as educators and trainers attempt to migrate from our traditional learning delivery systems to those involving the electronic Information Highway. Vicom’s (Alberta) alliances in the construction safety area, or CCH’s (Ontario) arrangements with accounting professionals, as well as Learnsoft (Ontario) in the technology area are examples of such alliances.

Implementation of the Information Highway will break down barriers to delivery of learning material, and the fast-paced development of the Internet is reinforcing this trend. If the Canadian NMLM industry is not aggressive, it will risk losing market share as potential clients satisfy their training requirements from foreign sources.

In addition to supplying second language training — both English and French as a second language — for corporate and international student markets worldwide, Canadian firms can market language training as part of a larger training program in partnership with other sectors. There are opportunities to package second language training with tourism to enhance marketing strategies designed to attract tourists to Canada.

To be competitive in marketing training in overseas markets, the Canadian government will need to partner with the private suppliers who have acquired specialized marketing and project management expertise. The strength of the public sector lies in its sectoral and institutional expertise, and its ability to open doors in countries that prefer government-to-government dealings. Marketing Canadian government expertise will create considerable opportunities for more effective partnerships between the public and private sectors within Canada.

More domestic government procurement of Canadian technology-based training would enhance the international profile and credibility of the education and training services industry. CIDA’s encouragement of private sector–university partnership through its contracting system is expected to yield greater cooperation among these types of suppliers.

The ability to secure CIDA training funds has led to important strategic advantages in various host countries. For example, prior to bidding on the contract for the boiler island package of the El-Kureimat Power Plant in Egypt, Babcock and Wilcox (B&W) secured funding under the CIDA Industrial Cooperation Program to carry out on-the-job training of local fabrication personnel (in quality assurance and manufacturing processes). After winning the contract, B&W was able to extend this training activity both on-site and in Canada to include several groups of Egyptian Electricity Authority personnel. In addition, B&W was thereafter able to secure a joint venture with this local company, resulting in the first in-kind privatized holding company in this sector.

**CIDA funding assists
ETS sales abroad along-
side larger contracts**

The Canadian Education Centres (CECs) established by the Government of Canada and the Asia Pacific Foundation will help companies capitalize on opportunities in foreign markets. The CECs are open to recognized Canadian educational and training institutions interested in strengthening foreign linkages and recruiting international students. They have been instrumental in raising Canada's profile in some regions. The CECs are mandated to gather market intelligence, identify corporate and group training opportunities, and negotiate contracts. This latter direction is more in keeping with the needs of private training suppliers. As the market shifts from the more traditional university and college programs to corporate training and upgrading, the CECs will need to put more emphasis on attracting corporate clients. In particular, private training suppliers are seeking more solid market leads and greater assistance in negotiating contracts on a fee-for-service basis rather than through payment of annual fixed subscription fees.

**CECs strengthen
foreign linkages
and recruiting**

Targeting Skills Requirements

To identify future opportunities and markets and to ensure that their training services are indeed those demanded by the market, trainers must keep up to date on the skills requirements and on the retraining needs of the Canadian labour force.

Industry Canada's 1996 market assessment study for NMLM mentioned above, which is partially based on the Canadian Occupational Projection System (COPS), analyzes skills requirements in 18 strategic Canadian industrial sectors and occupational categories. Most industries cite the need for management and computer skills training, for training to increase knowledge about foreign markets and for trade promotion skills. Training needs relating to health and safety are common to a number of industries. A large number of industries express a need for skills related to changing regulatory requirements specific to each industry. Other skills listed include technical skills, technology skills and marketing skills.

**Skills analyses form
basis for focussing
training courses**

**“Fulfilling this potential
(for growth) will
depend on attracting
and developing
people with the
necessary skills
at all levels.”**

**— Graham Strachan,
chair of the Industrial
Biotechnology
Association of Canada’s
steering committee**

**Canadian firms who
master technology can
aim for share of
\$60B NMLM market
in North America**

Labour market studies as well as sectoral analyses conducted by the HRDC sector councils identify skills shortages across a wide range of industrial sectors. For example, a study examining skills shortages (Society of the Plastics Industry of Canada, *People in Plastics: Creating the Competitive Advantage*, cited in *HRD & Training Executive Update* [NewsUpdate Communications Inc., Toronto], August 1996, p. 3) finds that the plastics industry is one of the fastest-growing industries in Canada and uses more than 25 different types of skilled labour. Because its main source of skilled labour — immigration from Europe — is decreasing and because of increased automation and industry growth, the sector’s requirements for skilled workers has jumped by 53 percent since 1988. Major investments in training will be needed over the next 10 years to keep up with the sector’s growth. A second study, initiated by the Industrial Biotechnology Association of Canada (cited in *HRD & Training Executive Update* [NewsUpdate Communications Inc., Toronto], August 1996, p. 3), expects that about 1 300 research, technical and support jobs, 700 management positions, and 2 000 jobs resulting from new commercial applications of bio-tech research will be created by the end of the century.

Technology-based Training

All client industries are looking ever more closely at their bottom line while requiring their employees to be educated in an ever wider group of subject areas. More firms are looking to NMLMs to give them the learning outcomes and economies of scale that they cannot expect from traditional training.

The multimedia interactive training market, estimated at \$60 billion in North America alone, represents a significant opportunity for Canadian training firms that have the potential to set the standard and become a leading developer and user of high technology training tools. Many studies document the benefits of NMLM and the increased instructional effectiveness resulting from its use. As many potential clients have fewer funds to spend on training, the cost reductions afforded by new media-based training will prove to be particularly valuable. Shorter training periods significantly decrease the opportunity cost of training resulting from downtime, while the cost of sending key personnel on training for more than a few days, or the travel cost of trainers, can virtually be eliminated by technology-based training. Other benefits offered by the technology include instructional consistency, privacy, effectiveness, increased retention, increased safety, motivation, access and greater enjoyment of the interactive learning experience.

The management and monitoring of training is also being facilitated by the technology. Many training software packages now allow trainers to track the progress of a student through a course. This type of technology is particularly useful in allowing managers to verify their employees' training activity and to identify courses taken, passed or failed. This facilitates the identification of a skills set within an organization and aids in developing training plans to address any skills gaps.

The flexibility offered by NMLM is attractive in some sectors such as the environment industry, engineering and agriculture, where work is often performed at many sites or in remote areas. Having access to training and skills upgrading tools on-site is much cheaper and more efficient than transporting employees to distant training sites. In addition, the self-directed nature of NMLM is attractive to medical professionals, engineers and teachers.

Distance education and training will become an important part, both of the education systems of many jurisdictions and the training plans of business. This development is being driven by budget pressures and by new developments in enabling technologies. While experts and non-experts alike feel that human contact will not disappear, funding pressure on the education sector and corporate training budgets will nevertheless push the use of TeleLearning. Industry Canada recently financed the creation of the TeleLearning Network of Centres of Excellence to bring together Canadian expertise from across the country to enhance our capabilities in distance education. The work of the network is to be used to enhance the capabilities of Canadian computer-based training firms.

Distance learning can be a significant part of the solution to the ongoing problem of regional disparities and high unemployment rates in many of Canada's regions. It provides residents with access to quality training and a wide-ranging selection of training materials and resources. It allows them to develop the skills necessary to function in today's knowledge-based economy, and to have access to job opportunities never before available.

Industry Canada's Community Access Program (CAP) provides Internet access for rural and remote areas in Canada. These access points offer NMLM companies opportunities to sell training in areas that traditionally have been ignored because of their small size and distant geographic location.

Technology also facilitates management and monitoring of ETS

"For the disabled, for natives living on reserves, for persons with limited mobility or time, distance learning provides an opportunity to acquire the skills and tools that will help them achieve and maintain equity in Canadian society."

— The Information Highway and Education: Discussion of Issues and Policy: Recommendations (Ottawa: IHAC Secretariat, March 1995), p. 6

Canadian trainers strive for world recognition

The Distance Education and Training Network of the Americas launched by Intelsat offers free satellite transmission time for one year to educational and medical institutions throughout the Americas. After the first year, Intelsat plans to charge for time, but less than an institution would have to pay on the satellite “spot” market, where users must buy satellite time if they do not buy or rent it for a long term. Canadian SMEs in NMLM can use this program to test a new distribution system at a lower risk. At the same time, this program will allow their foreign competitors to try to enter the Canadian market or other markets served by Canadian companies.

Training providers should be able to capitalize on opportunities being created by new initiatives such as HRDC’s Office of Learning Technologies, which was launched in 1996. Its mission is to work with partners to expand innovative learning opportunities through technologies. The office seeks to promote effective use of learning technologies, support assessment, research and testing related to the use of these technologies, and increase the availability and sharing of knowledge and quality information about learning technologies.

As stated in Industry Canada’s 1996 market assessment study for NMLM mentioned above: “Canada has an enormous opportunity to seize the leadership in learning solutions. The world recognizes Canadian strengths in software, telecommunications, distance education, cognitive science, creative production, cultural and linguistic diversity, and the ability to overcome time and distance challenges. Canada can be known for knowledge and learning just as the Swiss are known for banking and finance” (p. 2).

4.5 The Bottom Line

Canada has the potential to establish leadership as a world-class supplier of education and training services. Growth prospects for the industry are favourable, both in domestic and international markets. A worldwide emphasis on human resources development is driving a dramatic expansion in the marketplace. Canadian firms have a competitive advantage and are often at the leading edge, notably in the development and application of NMLM and in the provision of second language training. However, in order to fully benefit from growing global opportunities, training companies must overcome the following challenges.

To fulfil its
potential, ETS
needs: greater
cooperation among
firms . . .

Within the sector, an acknowledgment of the value of cooperation in doing business at home and abroad is necessary. In order to be more competitive, education and training firms must work together in a more coordinated fashion and adopt more effective and cost-efficient approaches to doing business. Education and training firms will greatly benefit from an increase in strategic alliances and partnerships. Small firms in particular will find it vital to

combine their resources and expertise with those of other organizations, including the public sector, to seek new business opportunities and gain competitive strength in domestic and international markets. Success in the future will depend on more effective consortia-building based on stronger linkages with a number of key sectors, including the financial sector.

The industry's marketing efforts are hampered by the lack of uniform standards and accreditation. Continued and concerted efforts by various levels of government and by industry must be made to develop better systems or indicators to provide a reliable measure of quality. A system of quality assurance will be essential for buyers to ascertain effectively the *bona fides* of providers and to build credibility for the industry in both domestic and international markets.

Canadian firms must keep at the leading edge in their application of advanced training technologies. They need to ensure that the skills they provide to their clients are keeping pace with technological developments. The industry's ongoing growth will depend to a large extent on its ability to use new technologies in the delivery of training services.

In the area of human resources development, firms need to concentrate on the development of business skills. Trainers will require a strong business background, and will need to have a thorough knowledge of the issues faced by their clients. Such skills are necessary to develop a solid client base and to educate purchasers on the value and benefits of investing in human capital. In addition, research must be performed to demonstrate the impact of training on productivity and performance.

Additional research and data are needed to provide support to development of government policies and products intended to help foster growth of the education and training industry. Only as data at the industry level become available can Industry Canada begin fully to analyze competitiveness issues affecting this and other service industries. This information is critical to demonstrating the importance of the sector in contributing to Canada's economic growth. Statistics Canada must improve its collection and reporting of service sector data and continue to work internationally with other statistical agencies to develop a system allowing national service industry statistics, including education and training services data, to be collected and reported internationally.

. . . uniform
standards and
accreditation . . .

. . . leading-edge
technologies . . .

. . . trainers with busi-
ness skills . . .

. . . data for more
sophisticated analyses

This *Overview and Prospects* will be followed by a second document, the *Framework for Action*. Based on consultation with key stakeholders, the *Framework for Action* will examine and address key competitiveness issues in further detail, and set out priorities and joint responses.

For further information concerning the subject matter contained in this Overview, please contact:

Service Industries and Capital Projects Branch
Industry Canada
Attention: Mary Jo Lynch
235 Queen Street, Room 774C
OTTAWA, Ontario
K1A 0H5

Tel.: (613) 954-5278
Fax: (613) 952-9054
E-mail: lynch.maryjo@ic.gc.ca

Annex A

INDUSTRY ACRONYMS

ACCC	Association of Canadian Community Colleges
ASTD	American Society for Training and Development
AUCC	Association of Universities and Colleges of Canada
CBIE	Canadian Bureau for International Education
CBNC	Canadian Business Networks Coalition
CBT	Computer-based training
CECs	Canada Education Centres
CLFDB	Canadian Labour Force Development Board
CLMPC	Canadian Labour Market and Productivity Centre
ESL/EFL	English as a second language/English as a foreign language
FSL/FFL	French as a second language/French as a foreign language
ETS	Education and training services
HRD	Human resources development
NMLM	New media learning materials
OSTD	Ontario Society for Training and Development
TBT	Technology-based training

Annexe A
ACRONYMES UTILISÉS DANS CE DOCUMENT

ACCC	Association des collèges communautaires du Canada
ASTD	American Society for Training and Development
AUCC	Association des universités et collèges du Canada
BCEI	Bureau canadien de l'éducation internationale
CCRA	Coalition canadienne des réseaux d'affaires
FAO	formation assistée par ordinateur
CEC	centres d'éducation canadiens
CCMMO	Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre
CCMTP	Centre canadien du marché du travail et de la productivité
SEF	services d'enseignement et de formation
DRH	développement des ressources humaines
NMA	nouveaux médias d'apprentissage
OSTD	Ontario Society for Training and Development

Cette *Vue d'ensemble et perspectives* sera suivie d'un autre document, intitulé *Cadre d'intervention*, qui sera basé sur la consultation des principales parties concernées. Dans ce prochain document, on traitera plus en profondeur des grands enjeux en matière de compétitivité et on proposera des solutions pouvant être appliquées en commun.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les sujets présentés dans cette vue d'ensemble, veuillez vous adresser à :

M^{me} Mary Jo Lynch
 Direction générale du secteur des services et grands projets
 Industrie Canada
 235, rue Queen
 Ottawa (Ontario) K1A 0H5
 Téléphone : (613) 954-5278
 Télécopieur : (613) 952-9054
 Courrier électronique : lynch.maryjo@ic.gc.ca

Les efforts de marketing de l'industrie sont ralentis par l'absence de normes uniformes et de procédés d'accréditation. Les divers paliers de gouvernement et l'industrie doivent se concerter et travailler constamment à l'élaboration de meilleurs systèmes ou de meilleurs indicateurs permettant de mesurer fidèlement la qualité. Il faudra, de toute nécessité, établir un système d'assurance de la qualité permettant aux acheteurs de s'assurer de la fiabilité des fournisseurs et à l'industrie de veiller à sa crédibilité, aussi bien au pays que sur les marchés internationaux.

Les entreprises canadiennes doivent demeurer à la fine pointe de la technologie dans la formation qu'elles offrent à leurs clients. Elles doivent faire en sorte que les compétences offertes suivent l'évolution technologique. La croissance continue de l'industrie dépendra, dans une large mesure, de sa capacité d'utiliser les nouvelles technologies dans la prestation des services de formation.

En ce qui a trait au développement des ressources humaines, les entreprises de services d'enseignement et de formation devront mettre l'accent sur le développement et le perfectionnement des compétences d'affaires. Les formateurs devront renforcer leurs compétences en matière d'affaires et posséder une connaissance approfondie des enjeux de leurs clients. Ces compétences sont essentielles à l'acquisition d'une clientèle solide et à la sensibilisation des acheteurs quant à la valeur et aux avantages d'un investissement dans le capital humain. De plus, le secteur a besoin de recherches qui puissent démontrer quelles seront les retombées de la formation sur la productivité et sur le rendement.

Il faudra accroître les recherches et la collecte de données à l'appui de la mise en place, par les divers gouvernements, de politiques et de produits qui puissent aider la croissance de l'industrie de l'enseignement et de la formation. Ce ne sera que lorsque ces données sur le secteur seront disponibles qu'Industrie Canada pourra pleinement se lancer dans l'analyse des enjeux en matière de compétitivité de cette industrie et d'autres industries de services. Ces renseignements sont essentiels pour établir l'importance de la contribution du secteur à la croissance économique du Canada. Statistique Canada doit améliorer son système de collecte des données et de rapport sur le secteur des services, et poursuivre ses efforts internationaux, de concert avec d'autres organismes d'établissement de données statistiques, afin de déboucher sur la mise en place d'un système qui permette la collecte de statistiques nationales sur les industries de services, y compris les services d'enseignement et de formation, pour les diffuser à l'échelle internationale.

analyses plus poussées.

permettant des

. . . et de données

dotés de compétences

en affaires . . .

. . . de formateurs

. . . de technologies

de pointe . . .

critères uniformes de

certification . . .

. . . de normes et de

L'évaluation du marché des nouveaux médias d'apprentissage qu'a menée Industrie Canada en 1996 mentionne que le Canada jouit d'une occasion extraordinaire de prendre la tête de l'élaboration de solutions en matière d'apprentissage. Le monde entier reconnaît les forces du Canada dans les domaines du logiciel, des télécommunications, de l'apprentissage à distance, des sciences cognitives, de la production artistique, de la diversité culturelle et linguistique ainsi que de la possibilité d'aplanir les obstacles que représentent le temps et la distance. Le Canada peut se faire reconnaître mondialement pour ses connaissances et ses processus d'apprentissage, tout comme les Suisses sont reconnus dans les domaines bancaire et financier.

4.5 Conclusion

Le Canada a la possibilité de devenir un chef de file mondial des services d'enseignement et de formation. Les perspectives de croissance de l'industrie sont favorables, au pays comme l'échelle internationale. L'accent mis, partout dans le monde, sur le développement des ressources humaines mène à une expansion spectaculaire du marché. Les entreprises canadiennes ont à cet égard un avantage concurrentiel et sont souvent à la fine pointe de la technologie, tout particulièrement dans l'élaboration et la mise en œuvre des nouveaux médias d'apprentissage ainsi que dans la prestation de la formation en langue seconde. Cependant, pour pleinement tirer parti des débouchés mondiaux croissants, les entreprises de formation doivent surmonter les obstacles suivants.

Le secteur doit reconnaître la valeur de la coopération dans la conduite des affaires, au pays comme à l'étranger. Pour accroître leur compétitivité, les entreprises d'enseignement et de formation doivent travailler de concert et en coordination, et adopter des démarches efficaces de conduite des affaires. Les entreprises d'enseignement et de formation tireront grandement parti d'un accroissement des alliances stratégiques et des partenariats. Les petites entreprises, particulièrement, verront la nécessité de jumeler leurs ressources et leurs compétences à celles d'autres organisations, y compris celles du secteur public, afin de trouver de nouveaux débouchés d'affaires et d'accroître leur compétitivité au Canada et à l'étranger. À l'avenir, le succès dépendra de l'efficacité accrue que permettront les consortiums établis en fonction de liens dynamiques avec un certain nombre de secteurs de première importance, y compris le secteur financier.

Pour réaliser tout leur potentiel, les SEF ont besoin d'une plus grande coopération entre les entreprises . . .

L'apprentissage à distance peut représenter un volet important du problème courant des disparités régionales et du taux de chômage élevé de nombreuses régions du Canada. Il donne aux résidents de ces régions accès à une formation de qualité, leur permettant de choisir parmi une gamme étendue de matériel et de ressources de formation. Il leur permet de perfectionner les compétences nécessaires pour faire partie de l'économie d'aujourd'hui fondée sur le savoir, mettant à leur portée des débouchés d'emplois qui ne leur avaient jamais été accessibles auparavant.

Le Programme d'accès communautaire (PAC) d'Industrie Canada permet aux résidents des collectivités rurales et éloignées du Canada d'accéder au réseau Internet. Grâce à ces points d'accès, les entreprises dotées des NMA peuvent vendre leur formation dans des régions traditionnellement ignorées à cause de leur petite taille et de leur éloignement géographique.

The Distance Education and Training Network of the Americas, lancé par Intelsat, offre aux établissements médicaux et d'enseignement une inscription gratuite d'un an de transmission par satellite, à l'échelle des trois Amériques. Après la première année, Intelsat prévoit louer des blocs de temps d'utilisation, mais cet abonnement serait moins cher que le prix du marché ponctuel des transmissions par satellite, où les usagers doivent acheter à l'unité leur temps de transmission par satellite. Les PME canadiennes offrant des NMA peuvent recourir à ce programme pour mettre à l'essai, à faible risque, un nouveau système de diffusion. En contrepartie, ce programme permettra à leurs concurrents étrangers de pénétrer le marché canadien ou d'autres marchés que servent les entreprises canadiennes.

Les fournisseurs de formation doivent être en mesure d'investir dans les débouchés que créent les divers cadres novateurs comme, par exemple, le Bureau des technologies d'apprentissage de DRHC, institué en 1996. Ce bureau a pour mission d'œuvrer, avec des partenaires, à l'expansion des débouchés novateurs d'apprentissage que permet la technologie. Le bureau cherche, d'une part, à promouvoir l'utilisation efficace des technologies d'apprentissage, appuyant les fonctions de l'évaluation, de la recherche et de l'essai de ces nouvelles technologies et, d'autre part, à accroître la disponibilité et le partage des connaissances et des enseignements fiables sur les technologies d'apprentissage.

Les formateurs
canadiens cherchent à
être reconnus dans le
monde entier.

sont précieuses. La diminution du temps de formation en réduit considérablement le coût, car le personnel en formation demeure moins longtemps absent, ce qui permet d'économiser le coût des arrêts de production. En outre, la formation fondée sur la technologie permet d'éliminer presque complètement le coût de l'affectation du personnel essentiel à une formation de plus de quelques jours, ou encore celui du déplacement des professionnels de la formation. Parmi les autres avantages de ce recours à la technologie, mentionnons la cohérence, le caractère privé, l'efficacité, une meilleure mémoire des apprentissages, la sécurité, la motivation, la facilité d'accès et la jouissance accrue de l'expérience d'apprentissage interactif. La technologie facilite également la gestion et la surveillance de la formation. Nombreux sont les projets de formation qui permettent maintenant aux formateurs de suivre les progrès d'un étudiant tout au long du cours. Ce genre de technologie permet tout particulièrement aux gestionnaires de vérifier les progrès de leurs employés en formation et de savoir quels sont les cours pris, les cours réussis et les cours échoués. Cela facilite l'identification d'un ensemble de compétences au sein d'une organisation et contribue à l'élaboration des plans de formation pour répondre à toute lacune en matière de compétences.

La souplesse d'articulation des NMA attire tout particulièrement certains secteurs, notamment ceux de l'environnement, du génie et de l'agriculture, où le travail se poursuit souvent à de nombreux endroits ou dans des régions éloignées. Il est beaucoup plus économique et efficace d'accéder aux outils de formation et de perfectionnement sur les lieux mêmes que de devoir transporter les employés jusqu'à des centres de formation situés à grande distance. La possibilité de personnaliser les NMA attire en outre les professionnels de la médecine, les ingénieurs et les enseignants.

L'enseignement et la formation à distance vont revêtir une grande importance, tant pour les systèmes d'éducation de nombreuses provinces que pour les programmes de formation des entreprises, car il faut réagir aux pressions budgétaires et aux derniers développements qu'entreprises, les technologies habilitantes. Les experts comme les profanes estiment que le contact humain ne disparaîtra pas. Les pressions financières imposées au secteur de l'enseignement et aux budgets de formation des entreprises ouvriront la voie à l'utilisation du téléapprentissage. Industrie Canada a récemment financé la création du Réseau des centres d'excellence du téléapprentissage, afin de rassembler les compétences canadiennes de tout le pays pour en relever les capacités d'enseignement à distance. Les travaux du Réseau serviront à relever les capacités de formation par ordinateur des entreprises canadiennes.

La technologie facilite également la gestion et le contrôle des SEF.

« Pour les personnes

handicapées, les Autochtones des

réserves, les personnes

disposant de peu de

temps ou aux

possibilités de

déplacement limitées,

l'apprentissage à

distance représente

la possibilité d'acquérir

les compétences et

les outils qui leur

permettront d'atteindre

et de maintenir l'équité

au sein de la société

canadienne. »

– The Information

Highway and Education:

Discussion of Issues

and Policy

Recommandations,

Secrétariat du CCAI,

Ottawa, mars 1995, p. 6

Les études sur le marché du travail et les analyses sectorielles qu'ont mené les conseils sectoriels de DRHC définissent les pénuries de compétence de toute une gamme de secteurs industriels. Par exemple, une étude des pénuries de compétence (Société des industries du plastique du Canada, *People in Plastics: Creating the Competitive Advantage*, cité dans la publication *HRD & Training Executive Update* [NewsUpdate Communications Inc., Toronto], août 1996, p. 3) estime que l'industrie des produits plastiques est l'un des secteurs dont la croissance est la plus rapide au Canada, faisant usage de personnel qualifié correspondant à 25 genres particuliers. Étant donné la diminution de sa principale source de main-d'œuvre qualifiée — des immigrants européens —, son automatisation croissante et son expansion, l'industrie du plastique a vu ses besoins de travailleurs spécialisés augmenter de 53 p. 100 depuis 1988. Ce secteur devra, au cours des 10 prochaines années, investir dans une vaste campagne de formation pour appuyer sa croissance. Une autre étude, menée par l'Association canadienne de l'industrie de la biotechnologie (citée dans *HRD & Training Executive Update* [NewsUpdate Communications Inc., Toronto], août 1996, p. 3), prévoit la création, d'ici la fin du siècle, d'environ 1 300 emplois dans les domaines de la recherche, des services techniques et des services de soutien, de 700 emplois en gestion et de 2 000 emplois découlant des nouvelles applications commerciales de la recherche en biotechnologie.

Formation fondée sur la technologie

Toutes les industries clientes tiennent de plus en plus compte de leur seuil de rentabilité tout en exigeant de leurs employés qu'ils soient qualifiés dans une gamme de plus en plus vaste de sujets. Davantage d'entreprises se tournent vers les NMA pour obtenir les produits d'apprentissage et les économies d'échelle qu'ils ne peuvent raisonnablement obtenir avec la formation traditionnelle.

Le marché multimédia de la formation interactive, qui s'élève à 60 milliards de dollars en Amérique du Nord, représente un débouché important pour les entreprises canadiennes de formation ayant le potentiel d'en établir la norme et de devenir des chefs de file de l'élaboration et de l'utilisation d'outils de formation fondés sur la technologie de pointe. De nombreuses études font état des avantages des NMA et de leur efficacité accrue en matière d'enseignement. Compte tenu du fait qu'un grand nombre de clients potentiels voient diminuer leur portefeuille de formation, les économies que permet la formation par les nouveaux médias d'apprentissage

« Pour répondre à ce potentiel de croissance, il faudra attirer la main-d'œuvre compétente et former le personnel en fonction des besoins nécessaires, à tous les niveaux. » — Graham Strachan, président du comité directeur de l'Association canadienne de biotechnologie

Les entreprises canadiennes expertes en technologie peuvent décrocher une part du marché multimédia nord-américain, qui s'élève à 60 milliards de dollars.

Les Centres d'éducation canadiens (CEC) mis sur pied par le gouvernement du Canada et la Fondation Asie-Pacifique aideront les entreprises à investir dans les débouchés qu'offrent les marchés étrangers. Les CEC s'adressent aux établissements de SEF canadiens reconnus qui sont intéressés au renforcement des liens avec les pays étrangers et au recrutement d'étudiants internationaux. Dans certaines régions, les CEC contribuent à rehausser le profil du Canada. Ils ont pour mandat de recueillir des renseignements sur le marché, d'identifier les débouchés de formation en entreprise et de formation de groupe et de négocier des contrats. Ce dernier volet de leur mandat correspond davantage aux besoins des fournisseurs privés de formation. À mesure que le marché bifurque, passant des programmes traditionnels en milieu universitaire et collégial à ceux de la formation et du perfectionnement en milieu d'affaires, les CEC devront mettre davantage l'accent sur la recherche d'entreprises clientes. À cet égard, les fournisseurs privés de formation sont à la recherche de possibilités confirmées de marchés et d'une aide soutenue à la négociation de contrats sur la base d'honoraires versés pour des services plutôt que sur la base d'honoraires annuels fixés en fonction des souscriptions.

Mettre l'accent sur les exigences en matière de compétences

Pour cerner les débouchés et les marchés de l'avenir et pour s'assurer que leurs services de formation sont bien ceux que recherche le marché, les entreprises de formation doivent demeurer au courant des tout derniers développements dans la recherche de compétences et dans les besoins de reclassement professionnel de la main-d'œuvre canadienne.

L'analyse du marché des NMA, entreprise en 1996 par Industrie Canada et mentionnée ci-avant, se fonde en partie sur le Système de projections des professions au Canada (SPPC). Elle englobe les besoins de 18 secteurs industriels et catégories professionnelles stratégiques du Canada en matière de compétences. La plupart des industries font état du besoin d'une formation en gestion et en informatique, d'un perfectionnement des connaissances portant sur les marchés étrangers, ainsi que du besoin d'apprentissage dans le domaine de la promotion des échanges commerciaux. Toute une gamme d'industries ont des besoins communs de formation en matière de santé et de sécurité. Un grand nombre d'industries disent avoir besoin de compétences particulières pour se réadapter à leurs nouvelles exigences réglementaires respectives. Les autres domaines d'intérêt mentionnés concernent notamment les compétences à offrir aux techniciens, aux technologues et aux agents de commercialisation.

Les CEC renforcent les liens et le recrutement à l'étranger.

L'élaboration des programmes de formation se base sur l'analyse des compétences.

L'autoroute de l'information aplanira les obstacles de livraison du matériel didactique; le développement accéléré du réseau Internet renforce cette tendance. Si l'industrie canadienne des NMA n'adopte pas une démarche dynamique, elle pourra perdre une part de marché à mesure que les clients potentiels s'adresseront à des sources étrangères pour satisfaire leurs besoins en matière de formation.

En plus de fournir la formation en langue seconde — en anglais et en français — aux marchés des étudiants internationaux et des affaires, les entreprises canadiennes peuvent commercialiser la formation linguistique dans le cadre d'un large programme de formation en partenariat avec d'autres secteurs. Il existe notamment des débouchés dans l'organisation de programmes de formation en langue seconde à l'intention de l'industrie touristique, qui permettraient de relever les stratégies de marketing visant à attirer des touristes au Canada.

Pour contribuer à la compétitivité des SEF canadiens sur les marchés étrangers, le gouvernement fédéral devra s'établir en partenaire des fournisseurs privés qui ont acquis des compétences spécialisées en marketing et en gestion de projet. À cet égard, le secteur public puisse sa force dans ses compétences sectorielles et institutionnelles et dans sa capacité à ouvrir des portes dans des pays préférant les rapports de gouvernement à gouvernement. La commercialisation du savoir-faire du gouvernement canadien ouvrira des débouchés considérables pour l'accroissement de partenariats efficaces entre les secteurs public et privé au sein même du Canada.

La hausse des marchés publics canadiens de services de formation basés sur la technologie rehausserait la crédibilité et le profil international de l'industrie des SEF. Les encouragements que l'ACDI, par son système de contrats, donne aux partenariats entre les universités et le secteur privé devraient donner lieu à une coopération accrue entre les fournisseurs de ce type.

La possibilité qu'a l'ACDI de consacrer des fonds à divers projets de formation a permis à l'industrie de la formation d'enregistrer des avantages stratégiques importants dans divers pays hôtes. Ainsi, avant de soumettre une offre pour le contrat du principal « groupe chaudière » que cherchait à décerner la Centrale électrique El-Kureimat en Égypte, la société Babcock & Wilcox (B&W) a obtenu un financement en vertu du programme de coopération industrielle de l'ACDI afin de procéder à la formation en milieu de travail du personnel local de fabrication (touchant l'assurance de la qualité et les processus de fabrication). Après avoir obtenu le contrat, B&W a été en mesure d'étendre cette activité de formation, aussi bien sur les lieux qu'au Canada, pour y inclure plusieurs groupes d'employés de la régie égyptienne de l'électricité. De plus, B&W a ensuite été en mesure de s'engager dans une coentreprise avec cette dernière, pour former la toute première société de portefeuille locale issue d'une privatisation dans ce secteur.

Il y a lieu d'être optimiste quant au rôle que le Canada peut assumer à l'échelle internationale pour l'industrie des NMA.

Le marketing des SEF à l'étranger doit s'appuyer sur des partenariats entre les secteurs public et privé. Le financement offert par l'ACDI aide les ventes de SEF à l'étranger dans le cadre de contrats de grande envergure.

et du Royaume-Uni. Certaines provinces, telles que le Nouveau-Brunswick et l'Alberta, ont formé des consortiums pour aider les entreprises dans leur processus de commercialisation et pour présenter un front commun sur les marchés internationaux. Néanmoins, les acheteurs étrangers ont encore de la difficulté à comprendre qui exactement est le porte-parole pour le Canada. Un bon nombre d'établissements et d'entreprises espèrent que le gouvernement fédéral s'imposera davantage comme étant le porte-parole de la promotion globale du Canada en tant que centre d'excellence en matière de SBF. La crédibilité internationale du secteur serait rehaussée avec la mise en œuvre d'une démarche uniforme à l'échelle du Canada.

Le secteur trouve difficile d'élaborer des plans officiels de commercialisation internationale. La plupart des entreprises liées à l'enseignement et à la formation sont gérées par des personnes possédant une grande expérience de la prestation de la formation ou du développement des produits, mais qui sont moins bien armées en matière de conduite des affaires, de commercialisation ou de distribution. Les petites entreprises trouvent tout particulièrement difficile l'entrée sur les marchés étrangers, en partie à cause du coût élevé associé au maintien d'une présence constante à l'étranger. Ces petites entreprises trouvent notamment difficile l'entrée sur les marchés des IFI, car il faut souvent dépenser 75 000 \$ puis attendre de deux à trois ans que soit prise une décision, sans aucune garantie d'obtenir un contrat.

4.4 Perspectives d'avenir

La commercialisation de créniaux

À l'avenir, la commercialisation de créniaux représentera des débouchés. L'enseignement à distance, la formation fondée sur la technologie, la formation en langue seconde et la formation en gestion de la fonction publique sont certains des principaux domaines où les entreprises canadiennes peuvent se développer et accroître leurs ventes.

Avec l'expansion rapide des technologies de l'information et des communications, un marché parallèle important se manifeste dans les produits et services connexes. Le potentiel de formation d'alliances stratégiques entre les entreprises de matériel didactique et les entreprises de formateurs est énorme, au moment où les enseignants et les formateurs cherchent à faire la transition entre les systèmes traditionnels de livraison de l'apprentissage et ceux qui se fondent sur l'autoroute de l'information. Les alliances conclues par la société Vicom (en Alberta) dans le domaine de la sécurité de la construction, les arrangements pris par la société CCH (en Ontario) avec des professionnels comptables, ainsi que les activités de la société Learnsoft (en Ontario) dans le domaine de la technologie constituent de bons exemples de ces alliances.

On recherche des normes uniformes.

L'orientation étroite de la spécialisation en fonction du sujet

entraîne le marketing

à l'étranger.

L'économiste Gordon Betcherman (« Research Gaps Facing Training Policy Makers » *Canadian Public Policy* 19(1) : 18-28 [mars 1993]) considère pour sa part que la recherche doit s'intéresser à savoir si l'industrie canadienne investit trop peu dans le développement de ses ressources humaines, ainsi qu'à savoir quelles politiques pourraient encourager un investissement optimal. Il ajoute que si la recherche doit appuyer les décideurs sur ces questions, il faudra combler certains écarts. Ces écarts, que Betcherman appelle le calendrier de recherche de seconde génération, comprennent notamment l'analyse des retombées de la formation, la nature des décisions des entreprises en matière de formation ainsi que les programmes d'encouragement qui pourraient stimuler l'investissement dans les ressources humaines.

On ne pourra analyser pleinement les questions de compétitivité de cette industrie et d'autres industries de services que lorsque les données pertinentes seront disponibles. Pour stimuler l'élaboration des politiques et des produits du gouvernement visant à contribuer à la compétitivité du secteur, il faudra recueillir et colliger de façon régulière des renseignements exhaustifs et pertinents et s'engager davantage dans la recherche. Ces renseignements sont essentiels pour étayer les arguments sur l'importance du secteur en tant que contributeur de la croissance économique du Canada.

Marchés internationaux

L'ajout d'un volet de formation dans les pratiques de soumission à des projets internationaux devient de plus en plus l'un des facteurs déterminants de l'obtention de tels contrats. Les pays en développement et ceux qui ne sont pas pleinement industrialisés recherchent la formation de leurs ressources humaines dans des domaines stratégiques de compétence touchant la gestion courante, l'exploitation et l'entretien de la technologie, la construction de systèmes et la mise en place des immobilisations par souscription aux investissements étrangers et multilatéraux. Le secteur des SFF doit développer de solides rapports avec les communautés du génie-conseil, de la construction et de la fabrication afin d'exploiter ce genre de débouchés internationaux. Il doit favoriser les capacités canadiennes et faire valoir à la communauté financière du Canada les succès qu'il a connu. Les banquiers comme les investisseurs en capital de risque reconnaissent de plus en plus les valeurs inhérentes de la création de consortiums qui, puisant dans la force que procure l'union, présentent en règle générale des propositions dont la viabilité financière est accrue.

Jusqu'à un certain point, l'absence de normes nationales applicables aux fournisseurs privés de formation constitue un obstacle à la commercialisation internationale des SFF canadiens. Cette situation désavantage les entreprises canadiennes par rapport aux fournisseurs d'Australie

La formation devient
un élément des
contrats de grande
envergure.

Il faudrait aussi des
données sur le secteur
pour en justifier le
financement.

Pénurie en matière de données et de recherches

Le profil de 1992 établi à l'intention de ISTC, mentionné précédemment, représente une première tentative pour dresser un profil de la taille et des caractéristiques de ce secteur. Il faudrait pouvoir compter sur des renseignements exhaustifs et à jour pour évaluer le rendement en fonction du temps, les ventes, les recettes, la création d'emplois et les activités d'exportation. Très peu de travaux de recherches, de documentation, d'analyse et de communications traitent de la contribution qu'apporte la formation à la productivité, à la rentabilité, à la compétitivité, au rendement des entreprises et des employés ainsi qu'à l'intégration de la formation dans la planification stratégique organisationnelle ou traitent du rapport à établir entre le coût de la formation et l'efficacité qui en découle. La recherche de base constitue un besoin constant et fondamental de ce secteur, bien que la plupart des fournisseurs soient de taille trop réduite pour entreprendre le genre de recherches qui pourraient bénéficier au secteur dans son ensemble.

Les investissements auxquels procède actuellement le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) dans les réseaux de recherche en enseignement et en formation contribueront à combler certaines de ces lacunes (voir « SSHRC funds training networks », dans *Affaires universitaires*, février 1997, p. 17). Le Conseil investit actuellement 5,6 millions de dollars sur cinq ans dans cinq réseaux étendus de recherches en matière d'enseignement et de formation. Ces réseaux comprennent notamment des universités, des collèges communautaires, des écoles, des entreprises, des organismes gouvernementaux, des organismes sans but lucratif et des chercheurs de calibre international. Ces intervenants étudient l'efficacité des technologies d'enseignement et de formation, les partenariats de formation établis entre les secteurs public et privé, la formation officielle, la formation offerte aux personnes sous-employées et aux chômeurs à long terme ainsi que les résultats de l'enseignement.

Même si des organismes ont effectué certaines recherches, ces dernières sont grandement insuffisantes. Le Comité consultatif sur l'autoroute de l'information (*Contact, communauté, contenu : Le défi de l'autoroute de l'information*, Ottawa, Secrétariat du GCAI, 1995, p. 186) affirme que les études sont incomplètes et qu'elles ne peuvent soutenir adéquatement une stratégie nationale. Les données ne sont pas suffisamment exhaustives et, de plus, ne peuvent se comparer d'une étude à l'autre. Le Comité s'inquiète tout particulièrement de ce que ces études ne tiennent pas suffisamment compte de la formation à la maison et de la formation chez l'employeur, ni d'ailleurs à la formation n'ouvrant pas droit à des crédits et aux programmes de formation offerts à l'échelle publique ou privée mais où trop peu de détails sont disponibles.

Il faudrait davantage

de données pour

pouvoir évaluer

correctement

le secteur.

Les réseaux

d'investissement

réduisent les lacunes

en matière de

recherche . . .

. . . mais il reste des

obstacles à une

stratégie nationale.

disposent encore ni du matériel nécessaire ni de compétences fonctionnelles en informatique. Les coûts de départ de l'automatisation et du transfert des contenus de cours sur de nouveaux supports technologiques, auxquels s'ajoute la difficulté d'obtenir du capital d'investissement dans du matériel de cours, sont encore d'autres obstacles à l'utilisation des nouveaux médias d'apprentissage par de nombreuses entreprises. Les clients potentiels peuvent également hésiter à se manifester parce qu'ils ne sont pas assez sensibilisés aux avantages de la formation multi-média. Il sera nécessaire de sensibiliser davantage, aussi bien les formateurs que les apprenants, aux avantages d'une formation avec les NMA pour en arriver à exploiter pleinement les possibilités qu'offre la technologie.

Concurrence étrangère

De plus en plus, les fournisseurs des États-Unis livrent des produits et des services au Canada, soit en y établissant des bureaux, en achetant des entreprises locales ou en investissant dans des coentreprises. Ce phénomène est tout particulièrement manifeste dans le domaine de la formation à base technologique, étant donné que l'évolution rapide de la technologie facilite la livraison des services d'enseignement et de formation. Ainsi, à mesure que les systèmes de création de la formation augmentent en disponibilité, et compte tenu du fait que l'abonnement au réseau Internet est bon marché, les entreprises de formation peuvent pénétrer les marchés mondiaux à partir d'un ordinateur personnel. Les entreprises canadiennes qui fonctionnent aujourd'hui sur le marché virtuel doivent par contre concurrencer les grandes entreprises et les établissements établis partout dans le monde. Les campagnes dynamiques de reconnaissance du nom de l'entreprise, mettant en valeur l'utilisation des NMA, peuvent offrir un avantage énorme aux fournisseurs sur le marché mondial. C'est ainsi que la Harvard Business School Publishing a connu un succès de taille avec sa série de CD-ROM portant sur le gestionnaire interactif.

Pour survivre à cette concurrence énorme et tirer leur épingle du jeu, les entreprises canadiennes de formation devront différencier leurs produits, veiller à leur convivialité, trouver créneaux de marché ou encore former des alliances avec d'autres entreprises. Les entreprises qui dispensent une formation traditionnelle en salle de classe, mais qui sont désireuses de fournir des services de formation sur Internet devront non seulement s'adapter à une prestation non familière fondée sur la technologie mais également procéder à de gros investissements initiaux pour acheter le matériel technologique nécessaire, procéder au reclassement professionnel de leurs employés actuels ou trouver un personnel nouveau doté des compétences requises.

La difficulté d'accès
empêche l'adoption
des nouveaux médias
d'apprentissage.

L'avènement du
marché mondial suscite
aussi la concurrence
mondiale en matière
de SEF.

Partenariats et consortiums

Un rapport de 1992 portant sur les moyens à prendre pour former et gérer efficacement des alliances stratégiques (Prospectus Publications Ltd., *How to Form and Manage Successful Strategic Alliances*, Ottawa, Industrie, Sciences et Technologie Canada, décembre 1992) mentionne que de plus en plus d'entreprises se rendent compte qu'il faut exporter pour accéder à la croissance et à la prospérité. Toutefois un grand nombre de petites et moyennes entreprises ne disposent pas des compétences ou des ressources nécessaires pour se prévaloir de débouchés internationaux. Les alliances stratégiques permettent aux entreprises de mettre l'accent sur ce qu'elles font de mieux, tout en coopérant avec d'autres entreprises pour voir à ce que l'ensemble du travail soit accompli. De fait, les petites entreprises ont besoin de travailler de concert avec les grandes entreprises pour élaborer des partenariats dans les domaines du développement et de la distribution, alors que les grandes entreprises tirent parti des alliances avec de petites sociétés indépendantes parce qu'elles leur apportent du matériel créatif.

Il faut accroître les partenariats entre les secteurs public et privé. Étant donné que le système d'enseignement public doit constamment composer avec des réductions budgétaires, les partenariats entre les secteurs public et privé sont de plus en plus considérés comme une façon viable d'offrir des programmes de cours à jour et souples, qui permettent de répondre aux besoins en évolution constante de la population active.

Une étude des meilleures pratiques ayant cours au sein de 14 entreprises canadiennes d'enseignement et de formation (Hill Sloan Associates Inc., *Campagne sectorielle des services commerciaux d'enseignement et de formation: Projet en meilleures pratiques*, Industrie, Sciences et Technologie Canada, Ottawa, 1992) indique que les stratégies de croissance de ces établissements reflètent notamment la souplesse de leur exploitation articulée autour d'une participation à des réseaux et à des alliances. Les alliances permettent aux petites entreprises de réduire leurs difficultés à obtenir du capital et leur permettent également d'accumuler le savoir-faire nécessaire à la préparation et à la soumission d'offres, en plus de financer les projets qui en découlent.

Faible avancement technologique des utilisateurs

Même si l'on s'attend à un certain accroissement de l'offre des outils d'apprentissage, l'évaluation du marché des NMA, entreprise en 1996 et mentionnée ci-avant, rapporte que le niveau de connaissance technique des travailleurs, des formateurs et des gestionnaires les gêne en grande partie dans l'adoption de ces nouveaux médias. Certaines industries, qui pourraient devenir des marchés intéressants pour les entreprises liées aux nouveaux médias d'apprentissage, ne

La coopération entre entreprises peut aider les petites sociétés à réaliser de grands objectifs.

Il faut accroître les partenariats.

Les réseaux et les alliances permettent aux entreprises de capitaliser sur leur souplesse.

Association nationale ou représentatrice des intérêts de l'industrie

Les entreprises canadiennes de formation ne bénéficient pas d'une association nationale ou représentatrice des intérêts de l'industrie, contrairement aux autres pays de l'OCDE, où les fournisseurs privés participent activement à l'élaboration de stratégies nationales de formation. Aux États-Unis, par exemple, les entreprises privées de formation jouissent d'une part de marché appréciable et d'un prestige public proportionnel. Leur importance est accrue par la présence de grandes organisations nationales telle que l'American Society for Training and Development. Au Royaume-Uni, l'Institute of Personnel and Development assume un rôle semblable.

Bien qu'aucune association nationale ne représente l'ensemble du secteur, il existe un grand nombre d'associations axées sur la formation et le perfectionnement des ressources humaines. Un sondage, effectué à la fin des années 1980 par la maison d'édition CCH Publishing House, énumère plus de 60 organismes de cette nature au Canada. Cependant, la plupart de ces organismes veillent avant tout au perfectionnement professionnel de leurs membres; peu d'entre-eux s'orientent de façon dynamique dans le champ de l'expansion commerciale.

Normes relatives à l'offre

Dans l'absence de normes de certification applicables à l'établissement d'une entreprise dans le secteur de l'enseignement et de la formation, les organismes qui achètent de la formation ne disposent d'aucune méthode fiable pour identifier les entreprises crédibles d'enseignement et de formation. Ces acheteurs se sont déclarés préoccupés du dilemme que pose pour eux l'évaluation de la qualité de la formation offerte par les fournisseurs du secteur privé. Cette situation continue de faire du tort au secteur, non seulement au Canada mais surtout à l'échelle internationale. Les fournisseurs eux-mêmes reconnaissent que l'absence de normes largement reconnues applicables aux formateurs et aux programmes de formation alourdit leur tâche de voir à une prestation cohérente des services. Si, d'une part, il peut s'avérer difficile de mettre en jeu un ensemble uniforme de normes ou d'établir un corps central d'accréditation, l'industrie et la profession doivent tout de même élaborer et mettre en place certains indicateurs mesurables offrant un point de référence aux clients potentiels. Le Canada ne pourra accroître le nombre de ses exportateurs de formation que lorsque l'industrie résoudra cette question.

Il faudra des normes de certification pour relever la crédibilité des fournisseurs.

Les efforts visant à promouvoir le développement commercial des services d'enseignement sont peu coordonnés.

- Elle ne possède pas encore d'association nationale ou représentative de ses intérêts.
- Elle ne dispose pas d'un processus national d'accréditation et de normes de qualité portant sur l'offre des services.
- Elle doit accroître ses projets de partenariat et de consortium, notamment en établissant des alliances stratégiques, des coentreprises et des réseaux concrets d'affaires.
- Ses utilisateurs sont peu orientés technologiquement.
- Elle est en concurrence avec les filiales canadiennes d'entreprises étrangères qui achètent ou obtiennent des programmes de formation élaborés par la société mère.
- Il lui manque des données pertinentes et un corpus de recherches étoffé.
- Ses compétences en marketing international sont insuffisantes.
- Ses rapports avec d'autres secteurs industriels, y compris ceux de la fabrication, du génie-conseil, du matériel d'apprentissage ainsi que des communautés bancaire et financière, sont peu développés.
- Les partenariats entre les fournisseurs de formation des secteurs public et privé sont limités.
- L'expérience et le savoir-faire en matière internationale sont faibles.
- Elle doit concurrencer sur le marché international les organismes gouvernementaux et les établissements publics financés par les autorités de leur pays.

Susciter la demande

En règle générale, le monde industriel reconnaît les avantages de la formation, mais ces avantages sont rarement intégrés aux perspectives particulières des entreprises. En conséquence, les décisions d'investissement dans le capital humain sont souvent remises parce que considérées comme peu importantes. L'industrie des SEF doit se lancer dans des efforts collectifs pour mettre en œuvre des campagnes dynamiques de commercialisation et de promotion démontrant ces avantages, et ce, en faisant appel à des recherches fiables, à des indicateurs de rendement et à des témoignages de la part d'entreprises utilisatrices respectées.

Les fournisseurs canadiens de SEF doivent parfaire leurs compétences de commercialisation ou encore trouver de nouveaux moyens pour atteindre les marchés des produits d'apprentissage. Les pratiques de commercialisation et les rapports qui sont essentiels à la prestation des services seront quelque peu modifiés lors de la vente de produits de formation particuliers, comme les nouveaux médias d'apprentissage (NMA). Il faudra alors adopter un processus de commercialisation et de distribution au lieu de s'en tenir à la simple orientation envers les services. Des éléments tels que la gestion des diverses avenues possibles et la gestion logistique deviendront très importants dans la recherche du succès.

Le secteur des SEF
devra consentir des
efforts collectifs.

Les services doivent
pouvoir s'appuyer sur
des mécanismes de
marketing et de
distribution.

des programmes de formation en milieu de travail, souvent après les heures régulières. Dans certains cas, elles offrent ces services dans d'autres langues que les deux langues officielles du Canada.

Le Canada est reconnu internationalement pour sa capacité d'offrir des services d'enseignement à distance et de la formation fondés sur la technologie. Partout dans le monde, on reconnaît la qualité de l'appareil public canadien, qui a été à la source de divers programmes de formation en gestion du secteur public dans des marchés étrangers. Les entreprises canadiennes de formation ont acquis des compétences dans de nombreux domaines : le perfectionnement des cadres et des fonctionnaires; la formation en informatique, en supervision, en communications, en vente et en commercialisation; et la formation technique professionnelle. Le Canada est également un chef de file international en recherche sur les modes d'acquisition d'une langue seconde; les entreprises canadiennes de formation ont développé un savoir-faire considérable dans la prestation de services de formation en langue seconde — aussi bien en anglais, langue seconde, qu'en français, langue seconde — auprès des étudiants internationaux et des entreprises du monde entier.

Les Canadiens sont déjà en mesure de constater la vigueur du marché de la formation en langue seconde, aussi bien en anglais qu'en français. Ainsi, l'ambassade du Canada à Séoul, en République de Corée (tirée d'un article du *Financial Post*, 25 juillet 1996, p. 16) estime qu'en 1996 quelques 89 Canadiens formés en anglais, langue seconde, ont été engagés en République de Corée et que 1 500 autres Canadiens ont trouvé un emploi d'enseignant dans les établissements privés et les écoles d'apprentissage « en mode accéléré » de ce pays. Il est possible d'adapter ce savoir-faire en formation linguistique à d'autres entreprises, notamment en tourisme, afin de développer de nouveaux marchés. Pour tirer plein avantage de ces forces, les entreprises canadiennes devront relever certains des défis mentionnés ci-après.

4.3 Défis actuels et prévus en matière de compétitivité

Au Canada comme sur les marchés internationaux, l'industrie canadienne des SEF se heurte à certains facteurs :

- Elle doit pouvoir se fonder sur une stratégie nationale cohérente, à l'échelle de tout le secteur, en matière de marketing et de promotion afin de sensibiliser toutes les industries à la valeur et à la signification de la formation ainsi qu'aux avantages d'investir dans le capital humain.

. . . surtout dans la formation technique, linguistique et à distance.

Les formateurs canadiens exportent leurs compétences linguistiques.

Il y a certains obstacles à une expansion immédiate.

La Banque mondiale est la principale institution de prêt dans le domaine de l'enseignement. En 1995 seulement, elle a approuvé des prêts totalisant 2,9 milliards de dollars pour des projets d'enseignement et de formation. La Banque mondiale (*Priorities and Strategies for Education : A World Bank Review 1995*, Washington, D.C., International Bank for Reconstruction and Development, 1995) affirme que l'enseignement est un outil important de développement économique et social. Il est au cœur de sa stratégie pour aider les pays à diminuer leur taux de pauvreté et pour accroître le niveau de vie en favorisant une croissance durable et l'investissement dans les ressources humaines. La Banque mondiale pilote actuellement 202 projets d'enseignement dans 88 pays, ce qui représente 10 p. 100 des prêts, alors qu'il y a dix ans, les prêts à ce chapitre ne représentaient que 4 p. 100.

On a déjà considéré que les compétences professionnelles et techniques étaient à la base de la modernisation. Aujourd'hui, cependant, les BDM considèrent que l'éducation constitue un droit fondamental de l'humanité, qu'elle représente un moyen pour répondre à d'autres besoins de base et une activité qui, d'elle-même, soutient et accélère le développement général. Les prêts consentis à l'avenir au secteur de l'enseignement devraient indiquer une forte croissance en ce qui touche les cours au niveau primaire et secondaire, et une baisse correspondante dans d'autres catégories de prêts, notamment ceux touchant l'enseignement supérieur.

Dans l'ensemble, les perspectives étroites auxquelles on confinait les projets par le passé s'orientent désormais vers une démarche sectorielle élargie. Les projets soutenus par les BDM porteront davantage sur le développement institutionnel, notamment sur le renforcement de l'administration des services d'enseignement et sur leur cadre réglementaire, mettant tout particulièrement l'accent sur leur intégration aux programmes de réforme économique. Les projets d'éducation tiennent davantage compte des résultats, s'attachant particulièrement à des volets comme la surveillance et l'évaluation des projets, les indices d'efficacité et des analyses coûts-avantages. À tous les niveaux, on porte une attention plus poussée à l'éducation des jeunes femmes ainsi que des femmes déjà intégrées à la population active.

4.2 Forces actuelles de l'industrie

Les entreprises canadiennes sont en mesure d'offrir une gamme étendue de services de formation souples et de qualité. Elles ont le savoir-faire nécessaire pour élaborer de nouveaux services à mesure que le marché évolue. Comme elles sont pour la plupart de petites entreprises, leur souplesse d'exploitation a été l'un des éléments importants de leur survie; elles offrent, en majorité, la possibilité de livrer des programmes conçus spécialement pour le client ainsi que

Les objectifs de l'enseignement s'élargissent.

La portée des futurs programmes de formation sera beaucoup plus large.

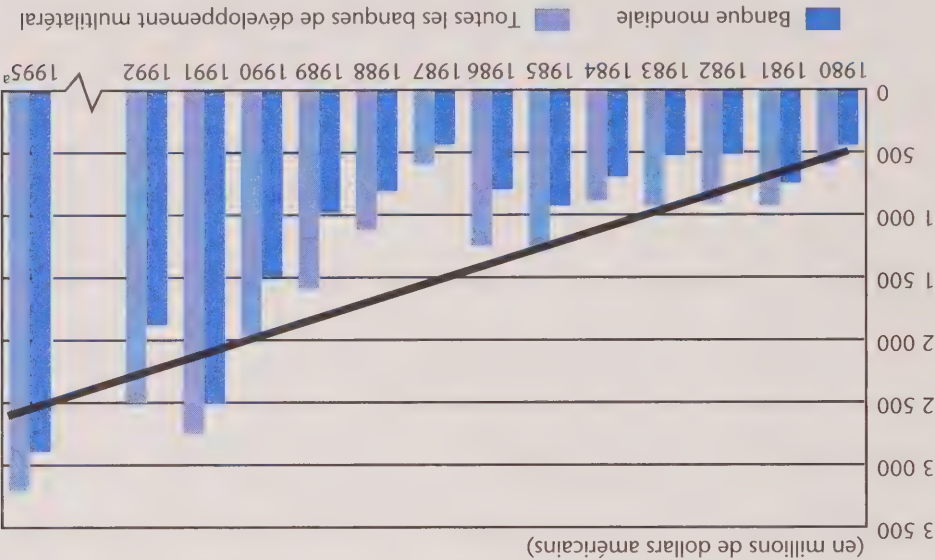
Les petites entreprises canadiennes ont la souplesse voulue pour affronter la concurrence internationale . . .

Le site Web du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international présente en outre des renseignements détaillés par région sur les marchés internationaux, à l'adresse <http://www.dfat-maeci.gc.ca/>. Au moment de la rédaction de ce texte, il était déjà possible de consulter des rapports sur la commercialisation de services d'enseignement dans les régions suivantes : l'Allemagne, l'Arabie saoudite, l'Argentine, l'Australie, le Brésil, la Colombie, les États-Unis (Nouvelle-Angleterre), le Mexique, la Norvège, le Royaume Uni et la Russie.

L'aide au financement
de l'enseignement
des BDM a plus que
doublé.

Les banques de développement multilatéral (BDM) ont institué un programme, dont la croissance s'avère rapide, de prêts aux services d'enseignement. Ces prêts atteignent, dans la deuxième moitié des années 1980, quelque 1,2 milliard de dollars consacrés à 30 projets annuels d'enseignement couvrant pratiquement tous les genres de besoins d'éducation, de l'école primaire à l'université, en passant par les collèges professionnels. Dès la fin de cette même décennie, l'enseignement est devenu, compte tenu du nombre de projets où les BDM ont consenti des prêts, la troisième catégorie de prêts individuels en importance, après les routes et l'électricité. En 1990, les prêts aux entreprises de SEF couvraient 38 projets d'une valeur totale de 1,9 milliard de dollars. En 1991, plus de 2,8 milliards de dollars étaient consacrés à 46 projets et en 1992, environ 2,5 milliards de dollars. La figure 3 illustre la tendance des prêts des BDM aux SEF depuis 1980.

Figure 3. Prêts des banques de développement multilatéral en matière d'éducation



^a Données pour 1993 et 1994 non disponibles
Source : Development Bank Associates, *The Development Bank Business Market* (Washington, D.C. et estimations d'Industrie Canada fondées sur des données de 1995 de la Banque mondiale et sur les rapports des chiffres totaux d'affaires des BDM.

formation dans le travail d'équipe, la pensée systémique, la planification et les compétences d'organisation, en plus des compétences de gestion à l'occidentale. De plus, pour aborder ces marchés, il peut s'avérer avantageux de conclure des partenariats avec des entreprises d'Europe de l'Ouest.

En règle générale, le marché de l'Asie Pacifique offre un haut potentiel de croissance aux fournisseurs de formation. Dans les pays asiatiques, où la croissance économique est en pleine évolution, les infrastructures d'enseignement, de formation et de ressources humaines ne peuvent plus fournir. Pour répondre aux exigences de la nouvelle économie, ces pays doivent rehausser leur capacité de main-d'œuvre professionnelle, technique et de gestion. Ils ont besoin de services d'enseignement à tous les niveaux : aux diplômés de deuxième et de troisième cycles, mais aussi en formation technique à court terme et en anglais, langue seconde. Ils achètent ces services, qu'ils soient livrés en Asie ou à l'étranger. Ce sont là des débouchés considérables, d'une part pour les fournisseurs de formation pouvant offrir des programmes de formation conçus sur mesure et, d'autre part, pour les activités de jumelage d'établissements et les programmes de transfert de crédits. Ces fournisseurs devront cependant, pour accaparier une part substantielle du marché, affirmer leur présence locale de façon forte et soutenue.

Le programme « Vision 2020 » de la Malaysia présente également des débouchés pour les entreprises canadiennes de formation. Ce programme, qui vise à faire de la Malaysia une nation industrialisée à tout égard d'ici l'an 2020, met l'enseignement au rang de ses grandes priorités. Les dépenses en éducation représentent le troisième portefeuille de développement de ce pays, après le transport et la défense. Pour l'instant, la structure des services d'enseignement du pays ne peut néanmoins pas répondre à l'énorme demande à cet égard.

Les régions de l'Amérique latine et du Moyen-Orient ont aussi un bon potentiel de commercialisation, mais surtout à long terme. En Arabie saoudite par exemple, l'enseignement supérieur et la formation de la main-d'œuvre demeurent une grande priorité. Chaque année, un nombre de plus en plus important de jeunes Saoudiens (environ 100 000 par année) arrivent sur le marché du travail en ayant besoin d'une formation additionnelle pour optimiser leur escolarité. Il y a de toute évidence un marché pour les fournisseurs de services de formation qui sont prêts à concevoir des programmes novateurs et souples leur permettant d'offrir le savoir-faire recherché et qui disposent en outre des ressources nécessaires pour soutenir leur effort de commercialisation durant un certain temps. L'Amérique latine est un autre marché prometteur. On y trouve de bonnes possibilités dans des domaines tels que l'anglais, langue seconde, le français, langue étrangère, l'élaboration de programmes de cours professionnels et techniques, les études universitaires, la production de films et de vidéos éducatifs ainsi que les programmes de formation en entreprise.

Les clients asiatiques ont besoin de cours sur mesure . . .

. . . tout particulièrement en Malaysia.

Le Moyen-Orient et l'Amérique latine sont aussi de bons clients.

En Europe, la Commission européenne a alloué environ 5 milliards d'écus (l'équivalent d'environ 8,5 milliards de dollars) au Fonds social européen, qui met l'accent sur le perfectionnement des ressources humaines en finançant la formation, le recyclage professionnel et la création d'emplois. En outre, de nombreux pays membres de l'Union Européenne (UE) disposent de leur propre programme de financement du développement des ressources humaines et de politiques distinctes favorisant la croissance de la demande de services de formation. En France, par exemple, une loi de 1972 exige des entreprises comptant plus de 10 employés qu'elles dépensent au moins 1,5 p. 100 de la valeur de la paye à des activités particulières de formation; les organismes comptant moins de 10 employés ne doivent dépenser que 0,15 p. 100 du volume de la paye. Les entreprises qui omettent d'investir le minimum requis paient une pénalité ou une taxe spéciale au titre de la formation. Cette loi a contribué à accroître l'investissement dans la formation des employés au sein des entreprises possédant plus de 10 employés, qui est ainsi passé de 1,35 p. 100 du volume de la paye en 1972 à 3,2 p. 100 en 1993. Cet investissement est ensuite demeuré constant, en dépit du ralentissement économique qui s'est manifesté dans l'ensemble de l'Europe. En 1995, les contributions de l'Etat et des employeurs ont atteint ensemble plus de 130 milliards de francs (soit environ 36 milliards de dollars) dans les programmes de formation de la main-d'œuvre.

Les Européens investissent beaucoup dans l'élaboration et l'application de technologies souples d'apprentissage et d'apprentissage à distance, y compris dans les nouveaux médias d'apprentissage. Le rapport de 1996 d'Industrie Canada sur les nouveaux médias d'apprentissage, mentionne ci-avant, indique qu'à elle seule, la taille du marché européen des nouveaux médias d'apprentissage atteignait 1,2 milliard de dollars en 1994 et qu'elle devrait croître, modestement mais de façon constante, jusqu'en l'an 2000. Le Canada est bien placé pour pénétrer le marché européen. Fait unique en son genre entre les pays non européens, le Canada a établi une relation de travail avec l'UE dans le cadre du Forum Canada-UE sur l'éducation à distance. Dans l'ancienne Union Soviétique et en Europe centrale et de l'Est, le développement des ressources humaines est un important volet de la promotion d'une transition stable vers la démocratie et les lois de l'offre et de la demande. Ces pays insistent tout particulièrement sur le développement de l'infrastructure et sur la formation de compétences générales. Ils recherchent ainsi à former leurs citoyens dans l'utilisation des logiciels, la rédaction de lettres et de documents en anglais et l'utilisation de caisses enregistreuse informatisées. Auparavant, les entreprises russes n'avaient pas pris conscience du lien inévitable entre la satisfaction de la clientèle et le profit. Aujourd'hui, il y a une forte demande de formation dans la prestation du service avec le sourire et dans l'entregent à mettre en valeur lors des conversations téléphoniques. Les entreprises doivent comprendre les enjeux de base de l'économie de marché, y compris la gestion des coûts et la composition avec les lois de l'offre et de la demande. Les autres domaines prometteurs sont la

Les fournisseurs
canadiens veulent se
ménager une part des
8,5 milliards de dollars
que la Commission
européenne a alloué
aux SEF . . .

. . . et des 1,2 milliard
de dollars que l'Europe
consacre annuellement
aux nouveaux médias
d'apprentissage.

L'avènement de la
démocratie crée de
nouveaux besoins
de formation.

... et ce
fait quand on le désire,
à son propre rythme.

Les programmes
de formation
professionnelle
s'adaptent aux besoins
du marché.

Le marché mondial
des SEF offre des
possibilités de
croissance aux
fournisseurs canadiens.

La culture d'entreprise
des États-Unis est
semblable à celle
du Canada.

De nombreux Canadiens, quel que soit leur âge, ont besoin d'une formation afin de trouver un nouvel emploi. Beaucoup de personnes qui doivent conjuguer les responsabilités de travail avec celle de la famille ont besoin de possibilités d'apprentissage dans un environnement assez souple pour les laisser progresser à leur rythme, selon leur propre calendrier et, si nécessaire, à domicile. Au cours des prochaines années, ces travailleurs pourraient représenter une part importante de la demande de formation, notamment la formation fondée sur la technologie et la formation à distance.

Les problèmes de l'acquisition des compétences affectent autant les jeunes que les travailleurs âgés. Environ 60 p. 100 des jeunes joignent le marché du travail juste après avoir terminé l'école secondaire, sans obtenir une éducation ou une formation additionnelle structurée. Lorsqu'ils quittent l'école, beaucoup sont mal préparés à leur intégration au marché du travail et trouvent difficile le passage entre l'école et le travail.

Le secteur des SEF a ici l'occasion et les moyens de répondre aux demandes des travailleurs d'âge mûr, des jeunes et des chômeurs en quête d'une formation appropriée au milieu de travail. Les entreprises de formation et les collèges d'enseignement professionnel privés élaboreront leurs programmes de cours de façon à accroître les possibilités d'emploi de leur clients; ils sont par conséquent très sensibles aux besoins de l'industrie canadienne en matière de compétences. En se tenant au courant des besoins du marché du travail, ils peuvent continuer leurs programmes de cours en conséquence et fournir à leur clientèle les compétences nécessaires pour trouver un emploi.

Marchés internationaux

Partout dans le monde, le marché des SEF est en croissance. Dans une société où le multiculturelisme s'affirme de plus en plus, la réputation du Canada dans l'offre de services professionnels de qualité donne aux entreprises canadiennes la possibilité de devenir des intervenants importants sur le marché international.

Le marché nord-américain présente un potentiel extraordinaire, compte tenu du contexte culturel (d'affaires et général) du Canada, qui est semblable à celui des États-Unis, et du fait que les taux de change rendent concurrentiel le prix des services canadiens. Les entreprises de formation vendant leurs services à des filiales locales d'entreprises américaines pourraient être en mesure de tirer avantage de cette expérience pour obtenir d'autres contrats du siège social de ces entreprises ou d'autres filiales. Malgré des soubresauts occasionnels, l'ALENA a stabilisé et rendu davantage prévisible le processus de vente des services de formation aux États-Unis et au Mexique.

de pointe. À la foire Technopolis 97, qui s'est tenue à Ottawa en septembre 1997 et visait à encourager la croissance des entreprises locales de technologie de pointe, le Conférence Board du Canada a affirmé qu'une main-d'œuvre qualifiée est l'un des principaux facteurs favorisant l'établissement de nouvelles entreprises de haute technologie, avant même l'étude d'une situation de faible taxation ou d'encouragements fiscaux du genre qu'offrent les subventions gouvernementales.

En veillant à ce que la matière des programmes offerts soit toujours à jour, le secteur de l'enseignement et de la formation peut permettre à la population active d'être plus efficace dans l'utilisation de nouvelles technologies, tout en participant au perfectionnement professionnel et au recyclage des travailleurs mis à pied à cause du changement technologique, en plus d'aider tous les travailleurs à s'adapter aux nouvelles technologies. Le secteur peut contribuer de façon dynamique à la croissance économique en donnant à l'industrie canadienne les compétences dont elle a besoin pour demeurer concurrentielle à l'échelle mondiale.

L'acquisition du savoir, l'affaire de toute une vie

Étant donné que les exigences en matière de compétences évoluent au rythme de la technologie, il devient essentiel de poursuivre l'acquisition du savoir tout au long de la vie active. L'économie d'aujourd'hui exige un bagage professionnel étoffé, parce que les emplois sont de plus en plus complexes. Les travailleurs doivent, pour s'adapter, posséder une vaste gamme de compétences à jour. L'étude de 1992 de l'OCDE, citée ci-avant, affirme qu'une économie dynamique repose sur l'acquisition du savoir tout au long de la vie active et sur un processus similaire de recyclage. Le processus de l'apprentissage s'affirme toujours davantage comme un besoin sans cesse renouvelé, nécessaire pour répondre à l'évolution de plus en plus rapide et fréquente des besoins d'acquisition de compétences.

Nombreux sont les Canadiens qui ont besoin d'une rééducation professionnelle, car la plupart des nouveaux emplois créés au Canada sont à court terme. Quelque 64 p. 100 des emplois qui ont débuté entre 1991 et 1994 ont duré moins de 12 mois. C'est là une statistique particulièrement inquiétante pour les travailleurs d'âge mûr puisque, durant cette même période, seulement 31 p. 100 des nouveaux emplois qu'ont obtenu les Canadiens de 45 à de 54 ans ont duré plus d'un an. Pour les personnes de 55 à 64 ans, cette proportion diminue à 21 p. 100. Cela laisse croire qu'une fois mis à pied, les travailleurs d'âge mur pourront se retrouver avec des compétences peu en demande et des perspectives d'emploi amoindries.

La souplesse de
compétence requise
exige d'en venir à un
mode permanent de
perfectionnement . . .
occupier de nouveaux
emplois de courte
durée . . .

Les SEF peuvent

apporter un appui

important à la

croissance économique.

4 PERSPECTIVES DE CROISSANCE

4.1 Aperçu de la demande

Les perspectives de croissance de l'industrie de la formation semblent assez favorables, tant au Canada qu'à l'étranger. Les adultes prennent de plus en plus l'habitude de perfectionner leurs compétences afin d'accroître l'intérêt qu'ils présentent pour leur client et, à mesure qu'un nombre accru d'entreprises sous-traitent leurs activités de formation, les débouchés des entreprises de formation pouvant ainsi vendre leurs services au milieu des affaires augmentent. Comme le fait remarquer le Conférence Board du Canada (David McIntyre, *There's le maximum de votre dollar de formation : Les tendances de l'impartition dans la formation organisationnelle*, Ottawa, Conférence Board du Canada, 1996), près de 40 p. 100 de la formation en entreprise est le fait de fournisseurs extérieurs. On peut ainsi constater la croissance d'une culture que les formateurs privés du Canada peuvent déjà exploiter. En fait, l'expertise qu'ils développent grâce au marché national leur servira de tremplin pour investir les grands marchés internationaux, également en croissance rapide.

Le recours du secteur industriel aux technologies de pointe représente un autre facteur qui influence considérablement la demande de services de formation. La capacité qu'aura la main-d'œuvre canadienne d'acquieser et de perfectionner les compétences nécessaires au travail dans le contexte de l'évolution constante de la technologie représentera l'une des clés du succès que connaîtra le Canada dans l'économie mondiale. Les entreprises qui investissent dans les compétences de leurs employés risquent moins que les autres de subir des pénuries de compétences. En procédant au perfectionnement professionnel de leurs employés, elles peuvent exploiter pleinement le potentiel de productivité de ces nouvelles technologies. L'OCDE rapporte (*The OECD Jobs Study : Facts, Analysis, Strategies*, Paris, OCDE, 1994) que les développements technologiques permettent de créer de nouveaux emplois, de nouveaux marchés et de nouvelles entreprises et que ces changements valorisent le personnel éduqué et qualifié, au détriment de la main-d'œuvre non qualifiée. Une nouvelle étude préparée par Canadian Policy Research Networks (citée dans le *Globe & Mail*, le 15 janvier 1997, p. B3) illustre ce phénomène. L'étude conclut notamment que l'adoption à grande échelle des ordinateurs dans le milieu de travail diminue le nombre des emplois offerts aux travailleurs non qualifiés. En effet, ces derniers, qui ont pu accéder à 22,9 p. 100 des nouveaux emplois créés par l'arrivée des ordinateurs, ont tout de même été la cible de 60 p. 100 des emplois éliminés par ce même phénomène. L'étude établit également que les régions où l'on trouve des bassins de travailleurs très qualifiés attirent aujourd'hui davantage les intervenants intéressés à investir dans les entreprises de technologies

La demande de perfectionnement professionnel promet un avenir brillant aux SEF.

« La création de la technologie et sa diffusion demeurent essentiellement liées à un approvisionnement proportionnel en personnel dûment scolarisé et formé. »
– OCDE, 1992

certificats d'autorisation aux organismes désireux d'offrir des cours dans leur domaine particulier et très technique. Une entreprise canadienne, The Training Broker, gère une base de données sur les formateurs qu'elle estime renommés et professionnels. Elle procède, contre rémunération, à une recherche en profondeur dans sa base de données pour ensuite faire des recommandations en fonction d'une liste réduite des entreprises qui, selon elle, pourront le mieux répondre aux besoins du client.

De plus en plus, les clients au Canada et à l'étranger demandent que leurs fournisseurs de services soient enregistrés en fonction d'une norme ISO 9000, reconnue par l'Organisation internationale de normalisation, afin de s'assurer que les fournisseurs ont conçu un système d'assurance de la qualité qui respecte les spécifications internationales reconnues. Les fournisseurs de services de formation, tout particulièrement ceux qui offrent du matériel didactique et d'autres programmes élaborés en fonction des nouveaux médias d'apprentissage, ont réagi à cette demande en souscrivant à la certification ISO 9000. En avril 1996, le collège St. Lawrence est devenu le premier collège canadien à souscrire l'ensemble de son organisation à la norme ISO 9001. Le secrétariat de l'ACCC a obtenu, au début de 1997, la norme ISO 9002 (1994). Cette certification rehaussera le profil international de l'ACCC et permettra à ses membres et à ses partenaires partout dans le monde de pouvoir se fier sur le fait que le secrétariat observe une norme de qualité mondialement reconnue. La préparation à l'obtention d'une certification ISO 9000 peut s'avérer complexe et fastidieuse, tout particulièrement pour les petites entreprises de services. Pour aider ces entreprises à s'y préparer, Industrie Canada a publié

Un guide de travail sur l'ISO 9000 pour les petites entreprises de services professionnels.

3.7 Développement durable

Les marchés canadiens et internationaux des SEF en matière environnementale sont vastes; ils comprennent aussi bien les domaines de la formation des techniciens que ceux de l'enseignement dans l'élaboration et l'application des lois et règlements, et ceux de la formation du personnel de surveillance et d'inspection. En plus des débouchés ouverts par l'accord parallèle de l'ALÉNA déjà mentionné dans une section précédente, les entreprises d'enseignement et de formation trouveront des débouchés dans les travaux à accomplir de concert avec des entreprises de génie-conseil et de services environnementaux visant l'élaboration et la prestation de programmes particuliers de formation. En outre, des organismes comme le Conseil canadien des ressources humaines dans le secteur de l'environnement, qui définit les besoins de formation des industries du secteur de l'environnement, permettront certainement de cerner d'autres débouchés.

Certains fournisseurs
ont un certificat de
norme ISO 9000.

L'environnement est
un sujet de choix pour
les programmes de
formation.

étapes peut s'avérer dispendieux (commençant à environ 1 500 dollars pour une petite entreprise ne disposant que d'un seul bureau), il se compose surtout d'activités d'auto-évaluation par l'entreprise et d'une visite des lieux par une équipe de vérificateurs.

Au Québec, la *Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre*,

adoptée en juin 1995, exige que les entreprises et les organismes publics (tels que les hôpitaux) dont le compte de la paye dépasse un certain seuil dépensent au moins l'équivalent de 1 p. 100 du volume de la paye à la formation des employés. Le seuil en question, qui était de 1 million

de dollars en 1996 et de 500 000 \$ en 1997, baissera à 250 000 \$ en 1998. Ces dispositions n'affecteront qu'environ 13,7 p. 100 des entreprises québécoises mais couvriront 84,6 p. 100 du

volume déclaré au titre de la paye au Québec. La Loi prévoit en outre la reconnaissance de la formation donnée par des établissements d'enseignement officiels, par d'autres organismes de formation, par les services internes de formation ou par les instructeurs accrédités par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), ainsi que la reconnaissance de la formation organisée par les divers ordres professionnels régis par le Code des professions du Québec. Les divers règlements découlant de la Loi établissent les conditions particulières que les

formateurs doivent observer dans leurs affaires. La Loi et ses règlements sont régis par la SQDM.

La Commission canadienne de développement de la main-d'œuvre (CCMMO) a établi une

argumentation en 17 points définissant ce qu'elle croit être des normes raisonnables, appliquables aux attentes que pourraient avoir les clients des entreprises de formation. Ces divers

points touchent des sujets aussi variés que la définition des besoins, la souscription des participants et l'évaluation de l'efficacité de la formation offerte.

À l'échelle fédérale, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a commencé une évaluation en profondeur des produits dirigés et généralisés d'apprentissage, pour son propre usage. Par ailleurs, des chercheurs privés sont en train de mettre à l'essai la série de lignes directrices intitulée *Quality Guidelines for Selecting Computer-Based and Multimedia Programs for Training* (voir *The Training Technology Monitor* 4 (2), 1^{er} novembre 1996, p. 6-7), et pourraient éventuellement mettre sur pied un conseil de la qualité pour les produits concernés.

Certains des conseils sectoriels nationaux ont déjà investi considérablement dans l'étude des besoins particuliers de formation de leur industrie respective et dans les travaux nécessaires pour établir des normes de formation à cet égard. Certains groupes, comme la Société canadienne des essais non destructifs Inc., émettront des certificats d'accréditation aux instructeurs et des

Le Québec a entamé
des mesures favorisant
le perfectionnement
des employés.

On étudie et évalue des
normes de qualité.

de leur programme d'études le plus étendu. Ce processus s'articule autour d'une série d'auto-évaluations, d'une visite des lieux par une équipe d'évaluateurs et d'un examen portant sur les procédures d'admission, la compétence des enseignants, les divers volets des programmes, les services aux étudiants et les pratiques d'entreprise. L'accréditation est également d'une durée de cinq ans, au cours de laquelle l'école doit soumettre chaque année des rapports sur les inscriptions, les placements et d'autres données pertinentes. À ce jour, les quelques organisations qui ont souscrit à ce processus rapportent que ce dernier leur a permis d'améliorer leur établissement.

3.6 Réglementation et normes

Étant donné que les SEF sont de compétence provinciale, il n'existe aucune réglementation fédérale pour cette industrie. La plupart des règlements provinciaux traitent de la formation en métiers spécialisés (la plomberie, etc.), tandis que certaines normes applicables aux programmes d'apprentissage sont coordonnées de concert avec les corps de métier. En général, la réglementation de la formation extérieure aux métiers spécialisés tient davantage compte des activités des entreprises de formation (élaboration des programmes de cours et des politiques d'admission, notamment) que des titres de compétence des formateurs. Cependant, certaines provinces établissent des mesures visant à combler le manque de normes et de règlements nationaux.

En Alberta, les collèges professionnels sont sous la tutelle du ministère de l'éducation supérieure et du perfectionnement professionnel, régi par la *Private Vocational Schools Act* et son système de rapports en matière de diplômes. Ce modèle de responsabilité public, en vigueur depuis 1990, exige des collèges professionnels qu'ils présentent des données statistiques permettant de suivre le profil d'assiduité des étudiants et leur placement après les études (si ces étudiants ont trouvé de l'emploi dans leur domaine d'étude). Ces données sur la poursuite des études et le placement subséquent sont ensuite vérifiées et publiées, aussi bien à l'intention des étudiants intéressés à s'inscrire qu'à celle des autres collèges de formation professionnelle. Ce système permet d'une part aux étudiants d'évaluer les offres de ces établissements et, d'autre part, il donne aux établissements un outil d'évaluation comparative de leurs activités.

En Colombie-Britannique, tous les établissements d'enseignement postsecondaire offrant une formation — académique ou liée à l'emploi — à des personnes de plus de 17 ans doivent, en vertu de la loi, s'enregistrer auprès de la commission de l'enseignement postsecondaire privé. En règle générale, cette commission se préoccupe du fonctionnement des établissements, notamment des procédures pertinentes d'arbitrage et du remboursement des étudiants. La commission régit également un vaste processus d'accréditation volontaire ouvert, contre rémunération, à tout établissement enregistré depuis au moins un an. Ce processus en quatre

Le contrôle du
cheminement des
étudiants contribue à
établir des points de
repère en matière
de qualité.

De plus en plus, les divers intervenants du secteur reconnaissent la valeur de la coopération par opposition à celle de la compétition. En s'établissant en réseau, les intervenants peuvent promouvoir et protéger les intérêts de l'industrie de façon à ce que les fournisseurs de formation puissent coordonner leurs efforts et travailler de concert, adoptant des démarches qui peuvent relever l'efficacité de leurs activités commerciales, notamment dans le cadre de coentreprises ou de partenariats stratégiques.

En 1995, un groupe de travail formé de fournisseurs de services d'enseignement et de formation, membres du Comité des organismes nationaux en éducation, ont commencé à étudier comment s'y prendre pour établir un réseau national des fournisseurs de services d'enseignement et de formation qui encourage, au sein du secteur, la coordination et la préparation au changement. Un tel réseau, qui fonctionnerait à partir du modèle des conseils sectoriels de DRHC, pourrait promouvoir le maillage et l'échange d'information en mettant facilement et rapidement les clients en rapport avec les fournisseurs potentiels des divers services de formation. Ce réseau pourrait également se préoccuper des besoins de perfectionnement des ressources humaines du secteur des SF en établissant un cadre d'éducation permanente à l'intention de ses membres et en exploitant diverses stratégies et débouchés permettant d'intégrer les nouvelles technologies aux travaux des membres. Le groupe a préparé un rapport de travail, que l'on trouve à l'adresse Internet <http://www.3waysstreet.com/etpn/>. Depuis 1995, le Réseau s'est rencontré à plusieurs reprises et a créé des sous-comités pour étudier les enjeux clés tels la qualité des didacticiels, le développement professionnel, le partenariat et la commercialisation internationale.

La Ontario Society for Training and Development (OSTD) a élaboré une désignation professionnelle à l'intention des formateurs canadiens, qu'elle intitule « Professionnel certifié en élaboration de formation ». Tout comme les titres professionnels dont peuvent se prévaloir les comptables et les experts-conseils en gestion, cette désignation cherche à documenter les compétences de base et de milieu de gamme ainsi que les connaissances que l'OSTD estime nécessaires pour se prévaloir du titre de professionnel de la formation. Les formateurs intéressés à se prévaloir de ce titre devront s'engager dans un processus en trois étapes, comprenant l'évaluation dans le cadre d'une architecture de compétences en formation en deux parties, que l'OSTD a déposée au début de 1996. Les formateurs ayant au moins cinq ans d'expérience (trois ans s'ils ont reçu une éducation officielle pertinente) pourront se porter candidats à ce titre dont la validité sera de cinq ans. L'OSTD estime qu'elle pourra constituer ce titre en norme canadienne de fait.

La Commission nationale d'accréditation (affiliée à l'Association nationale des collèges carrières) offre un processus d'accréditation aux établissements qui sont en affaires depuis au moins deux ans et qui ont accordé un diplôme à au moins une promotion d'étudiants dans le cadre

Les fournisseurs de
SEF accèdent à des
débouchés grâce au
réseautage.

On élabore des
normes en vue de la
certification du secteur.

C'est dans cette perspective que le rapport final (1995) de la Commission consultative sur l'autoroute de l'information (*Le défi de l'autoroute de l'information : Rapport final du Comité consultatif sur l'autoroute de l'information*, Ottawa, Secrétariat du CCAL, p. 73) affirme : « L'actuelle génération de formateurs, d'enseignants, de bibliothécaires et d'administrateurs scolaires a été formée pour dispenser l'apprentissage et la formation dans les établissements traditionnels; elle doit donc se recycler pour s'adapter au nouvel environnement des communications. Cette génération doit comprendre et utiliser la technologie, de manière à pouvoir à son tour faciliter l'apprentissage par le biais de l'autoroute de l'information. »

Les formateurs doivent s'entraîner à faire des affaires en formation.

Dans le contexte de la diminution des budgets et de la limitation des ressources, les entreprises canadiennes ne peuvent plus investir dans la formation sans avoir de garantie quant au rapport coût-efficacité de cette formation et quant à l'influence de cette formation sur la productivité et le rendement. Les entreprises de formation ne peuvent plus se limiter à la simple prestation des services de formation. Les formateurs doivent savoir comment présenter les avantages de leurs produits ainsi qu'un plan d'entreprise. Un observateur (Philip Darling, *Training for Profit : Developing a High Performance Workforce*, London, British Association for Commercial and Industrial Education, 1990) estime pour sa part qu'il est vital pour le formateur d'être sensible aux questions du financement des entreprises, parce que cette connaissance lui donne une base solide et crédible qui lui permettra d'offrir ses arguments en faveur de l'investissement dans la formation, de la conception de la formation et de sa mise en œuvre. Les formateurs qui veulent étendre leur savoir-faire et se doter des compétences analytiques et commerciales permettant aux entreprises de justifier financièrement l'achat de services de formation devront prouver les bienfaits de la formation par rapport aux investissements ainsi que les possibilités de règlement de problèmes et les débouchés que leurs services peuvent offrir en plus des économies, des améliorations et de l'accroissement de la rentabilité. Un rapport d'Industrie Canada (*Evaluation du marché des nouveaux médias d'apprentissage*, Ottawa, Industrie Canada, janvier 1996) affirme : que les analyses de cas d'entreprises et de coûts de revient du marché des nouveaux médias d'apprentissage auront un rôle important à jouer dans l'adoption de la technologie par les utilisateurs industriels et deviendront des outils importants pour attirer de nouveaux clients à l'industrie des nouveaux médias d'apprentissage.

Représentation professionnelle

Même si, pour l'instant, aucune association nationale ou générale ne représente le secteur au Canada, certains développements sont positifs à cet égard, ce qui indique la volonté des fournisseurs de SEF de travailler plus étroitement ensemble à l'atteinte d'un professionnalisme de pointe et, par conséquent, de connaître des succès croissants dans le marché de la formation.

sont des fabricants qualifiés de produits concrets, et dont les immobilisations engagées dans les usines et dans le matériel et la machinerie de transformation servent de garantie pour des prêts et des marges de crédit. Compte tenu des percées et de l'infiltration de la révolution technologique de l'information, la communauté bancaire a dû chercher à comprendre la nature des entreprises fondées sur le savoir. En dépit de la transition difficile de l'évaluation de produits concrets à celle d'avoirs intellectuels, les banques semblent faire certains progrès. En novembre 1996, la Banque canadienne impériale de commerce (CIBC) et la Société pour l'expansion des exportations (SFE) se sont jumelées pour annoncer un programme de 20 millions de dollars visant à soutenir les activités d'exportation des entreprises fondées sur le savoir. Le Programme pour l'expansion des exportations, mis sur pied par la CIBC et la SFE, fournit des prêts de fonds de roulement pour financer les coûts de la prestation de biens et de services aux acheteurs étrangers. Les établissements financiers évaluent néanmoins les candidats en fonction d'antécédents dynamiques et soutenus de la production de ces derniers ainsi que sur les alliances stratégiques qu'ils peuvent avoir formées.

3.5 Ressources humaines

Le profil préparé en 1992 pour le compte d'Industrie, Sciences et Technologie Canada, mentionné ci-avant à propos du secteur de l'enseignement et de la formation, fait état qu'au début des années 1990, la plupart des fournisseurs de formation avaient recours à des méthodes d'enseignement classiques en salle de classe, recourant notamment aux publications (87 p. 100), aux séminaires et aux ateliers (80 p. 100) ou à des cours magistraux et à des démonstrations (79 p. 100). En outre, le sondage de 1994 entrepris par Statistique Canada sur les SEF des adultes n'indiquent, au titre des activités de formation fondées sur des logiciels éducatifs, qu'un pourcentage de 12 p. 100. Un rapport du Conférence Board (*Training and Development 1995-96*, Ottawa, Conférence Board du Canada, 1996) affirme toutefois que les deux tiers des formateurs prévoient, à l'avenir, utiliser davantage la formation assistée par ordinateur, les études autonomes assistées par ordinateur, les services multimédias, l'apprentissage à distance par ordinateur et les vidéoconférences. Les fournisseurs de services de formation se rendent compte qu'ils doivent accroître leur utilisation d'outils spécialisés de formation pour offrir leurs services, et ce, afin de demeurer concurrentiels au moment où le secteur intègre de plus en plus le recours aux outils technologiques. Cependant, compte tenu du fait que de nombreux formateurs ne savent pas comment se servir de cette nouvelle technologie multimédia, les entreprises qui ne disposent pas de personnel qualifié dans l'utilisation de ces outils de formation pourraient bien perdre des clients au profit des entreprises en mesure d'offrir des services de formation davantage axés sur la technologie.

Les organismes
de financement
commencent à appuyer
l'exportation des
activités fondées sur
le savoir.

Même si certaines entreprises canadiennes envoient des membres de leur personnel suivre des cours spécialisés aux États-Unis et ailleurs dans le monde, ce volume d'importation de services d'éducation reste modeste.

Il faut s'attendre à une diminution ou, au mieux, au *status quo* des inscriptions internationales aux programmes traditionnels ouvrant droit à des diplômes. Par contre, le marché du perfectionnement professionnel en cours de carrière remplace les programmes traditionnels menant à des certificats, spécialistes du contenu et les courtiers en formation devront faire équipe.

3.4 Investissement et financement

Même si l'énorme majorité des entreprises de formation sont des PME, on trouve sur le marché nord-américain de grandes sociétés bien établies. Certaines entreprises de formation inscrites en bourse aux États-Unis recueillent des profits importants et voient le prix de leurs actions grimper considérablement. On ne compte que deux entreprises canadiennes de services d'enseignement cotées en bourse, soit ITI Education Corp. et International Business Schools Inc., cette dernière n'étant inscrite qu'aux États-Unis. La société Academy of Learning, de Toronto, songe également à s'inscrire en bourse.

Les entreprises de SEF investissent davantage dans le capital humain que dans les avoirs concrets que sont les machines et le matériel. Ces entreprises sont d'importantes intervenantes de l'économie fondée sur le savoir, en évolution constante. Leur avantage concurrentiel réside dans le savoir-faire de leurs employés et de leurs associés, tout particulièrement dans leur capacité, d'une part, de gérer l'élaboration de nouveaux matériels de formation axés sur les toutes dernières technologies et, d'autre part, de commercialiser ces produits à l'intention d'une clientèle qui exige de plus en plus une formation axée sur les résultats. Les entreprises de formation préfèrent investir une partie importante de leurs recettes dans les domaines de la recherche-développement (jusqu'à 80 p. 100) ainsi que dans l'expansion des marchés.

La communauté bancaire reconnaît difficilement les actifs intellectuels tels que les cours et les programmes d'enseignement comme étant des garanties suffisantes pour accorder un financement aux fournisseurs de SEF, que ce soit à court ou à long terme. Les banques commerciales du Canada orientent depuis toujours leur financement en fonction de clients qui, typiquement,

Le perfectionnement
professionnel en cours
de carrière remplace
les programmes
traditionnels menant
à des certificats.

Les entreprises de SEF
investissent beaucoup
dans le capital humain
et la R-D . . .

. . . des biens qu'il
est difficile d'utiliser en
garantie pour obtenir
des capitaux.

de formation participent activement aux marchés d'exportation; une bonne partie du marché canadien s'approvisionne auprès des produits d'importation. Sauf au Québec, 80 p. 100 du matériel didactique utilisé dans les écoles canadiennes provient des États-Unis.

On compte au moins trois grands facteurs d'accroissement du commerce international dans les services d'enseignement et de formation (SEF) : les accords commerciaux, les changements technologiques et les priorités des organisations de développement multilatéral. L'ALENA a permis aux fournisseurs canadiens de trouver des débouchés très intéressants au Mexique. La technologie a accru la possibilité des fournisseurs étrangers de pénétrer le marché canadien de l'enseignement à distance. En même temps, les professionnels de la formation et les gouvernements s'efforcent d'accroître le contenu canadien sur le marché intérieur. Les fournisseurs canadiens de matériel didactique ont grandement accru leur capacité de production, ce qui leur permet maintenant d'exporter et de remplacer les produits d'importation.

La demande internationale de services d'enseignement et de formation est en cours d'évolution, tout particulièrement au sein des institutions financières internationales (IFI). Par le passé, les IFI définissaient le développement des ressources humaines (DRH) et les services d'enseignement et de formation (SEF) comme des secteurs distincts de projets; aujourd'hui, elles ont tendance à les considérer comme des volets d'autres secteurs industriels. Pour bien répondre aux besoins de leurs clients internationaux, les fournisseurs de DRH et de SEF devront s'allier à d'autres entreprises, dans des secteurs industriels tels que le génie, l'aviation, les services financiers et le tourisme afin de vendre des services qui vont au-delà des SEF seuls et incluent le perfectionnement des capacités et des infrastructures, dans une gamme étendue de secteurs industriels. Le Canada jouit d'une bonne renommée internationale auprès de nombreux secteurs, notamment ceux des banques, des transports, des services environnementaux, des télécommunications et du génie-conseil. Les entreprises de DRH et de SEF auront avantage à conclure des partenariats de marketing ou à jumeler leurs produits et ceux des entreprises canadiennes approvisionnant déjà les marchés internationaux. Cela devrait permettre de relever la qualité des exportations offertes et de mener rapidement à des ventes pour les entreprises de DRH et de SEF.

Une manifestation toute particulière des échanges commerciaux dans ce secteur se reflète par le fait que des milliers de « clients » étrangers viennent au Canada recevoir des services d'enseignement. Cette affluence représente un volet important des revenus d'exportation du Canada et permet un excédent des recettes commerciales dans ce sous-secteur, étant donné que les Canadiens sont relativement moins enclins à étudier à plein temps à l'étranger.

L'ALENA facilite les

échanges commerciaux

dans le domaine

des SEF.

Il faut aussi créer

des partenariats de

marketing pour

favoriser les ventes

à l'étranger.

Canada un excédent

commercial.

Les SEF donnent au

d'apprentissage à distance appelé Mentys — l'Institut d'informatique sur Internet. Mentys est un média de formation efficace, relativement rapide et peu coûteux. Il offre des services de formation et des cours interactifs grâce au réseau Internet. On y trouve toute une gamme de cours techniques portant sur les concepts, les outils et les systèmes d'exploitation client-serveur.

Les modems utilisant la cablodistribution et les autres techniques de communication — fibres optiques, systèmes sans fils, systèmes par satellite, etc. — transmettent davantage d'information et à une vitesse bien plus élevée que les modems actuels utilisant la téléphonie. De nombreuses entreprises de télécommunications, de cablodistribution et de transmission par satellite se font concurrence pour transporter des données sur Internet et sont à la recherche de nouveaux moyens pour encourager les clients à utiliser leur système. Les services commerciaux d'enseignement et de formation sont l'un des domaines où ces entreprises pressentent un potentiel de croissance. Le plus grand cablodistributeur au Québec, Vidéotron, a lancé un projet concernant le marché des services à distance d'enseignement et de formation, appelé InfiNT, dans l'espoir de devenir un grand « transporteur » de produits d'enseignement et de formation.

Le système InfiNT possède des fonctions de recherche et offre aux entreprises canadiennes de formation le moyen de diffuser leurs produits informatisés sur des marchés qui leur étaient inaccessibles auparavant.

À moyen terme, les nouveaux médias d'apprentissage ne devraient pas encore remplacer la salle de classe, mais bien la compléter. La convivialité et le coût de plus en plus abordable de cette nouvelle technologie rendent cependant ce nouveau matériel plus attrayant pour les usagers. De nombreuses entreprises possèdent déjà toutes, ou presque toutes, les capacités technologiques permettant la prestation interne de ce genre de formation. Dans une étude que la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a publiée en 1996, sur l'emploi que les petites et moyennes entreprises (PME) font des technologies, on apprend que 84 p. 100 des PME ayant participé à l'étude se servent des ordinateurs et que 25 p. 100 d'entre elles possèdent des ordinateurs multimédias dotés de lecteurs de CD-ROM. Cette pratique devrait s'accroître substantiellement. Seulement 13 p. 100 des PME sont branchées sur le réseau Internet actuellement, mais ce nombre devrait plus que doubler dans l'année.

3.3 Commerce

Les échanges commerciaux internationaux de services d'enseignement et de formation sont nombreux, mais les systèmes permettant la cueillette de renseignements statistiques ne commencent que maintenant à être en mesure de dresser des profils sur les échanges commerciaux. Pour l'ins-tant, moins de la moitié (46 p. 100) des fournisseurs canadiens de services d'enseignement et

De nouvelles

possibilités élargissent l'accès au matériel de

formation . . .

. . . grâce aux liens

qui se créent entre

les SEF au moyen

de l'ordinateur et

d'Internet.

Une bonne part des logiciels de formation sont importés, surtout des États-Unis.

- Le Canadian Showcase Consortium, un groupe d'établissements d'enseignement de quatre provinces qui s'unissent pour inciter les étudiants du Golfe persique à étudier dans les universités canadiennes.
- En Alberta, quatre entreprises ont mis sur pied le consortium Creative Communications International; ce dernier exporte en Amérique centrale des services d'enseignement et de formation en accueil touristique.

3.2 Technologie

Les progrès technologiques peuvent profondément changer la prestation de la formation. Les ordinateurs personnels peuvent maintenant traiter et enregistrer de gros volumes de données et faire fonctionner des systèmes complexes, à l'heure où les progrès en matière de connectivité facilitent la transmission de l'information. En matière de formation assistée par ordinateur (FAO), les logiciels de formation à partir de textes cèdent la place aux nouveaux médias d'apprentissage qui peuvent conjuguer diverses sources comme le texte, l'image, la photo-graphie, l'animation, le son et la vidéo, et les appliquer à toute une gamme de produits de formation électroniques. Grâce à ce matériel, les formateurs peuvent déborder du contexte physique des salles de cours, et les apprenants ont accès à une formation sur demande qui leur permet d'apprendre par modules, à leur propre rythme.

La gamme des outils d'apprentissage fondés sur la technologie est d'ores et déjà substantielle. Elle va de la bande vidéo classique à la formation de base assistée par ordinateur, en passant par les outils Internet, les CD-ROM et la communication par satellite. Le marché de la formation par Internet recèle un potentiel remarquable. Une fois réglés les problèmes de largeur de bande et de compression numérique, le réseau Internet devrait passer de son état actuel de banque d'information surtout statique à celui d'outil de formation vraiment interactif et dynamique, doté de volets vidéo et audio en temps réel. Les prochaines nouveautés seront, de façon simultanée et à l'échelle mondiale, la mise à jour des contenus, les échanges de documents et la diffusion de conférences. Par opposition au CD-ROM, qui semble mieux convenir au matériel de nature stable comme les enseignements de référence et les archives, ce nouveau média permettra la diffusion juste à temps de la formation et la mise à jour rapide des modules de formation.

Le Conseil des ressources humaines dans le secteur du logiciel (CRHL) a cerné une grave lacune en matière de formation chez les professionnels canadiens de l'informatique, qui doivent perfectionner leurs compétences en matière d'informatique de serveur et de client. Pour régler ce problème, de concert avec Digital Equipment du Canada, le CRHL s'est inscrit à un service

Les nouveaux médias
d'apprentissage
s'éloignent de
l'enseignement
traditionnel . . .
grâce aux
instruments interactifs
téléchargeables.

Partenariats et consortiums

Le fait de conclure des partenariats et des alliances permet aux entreprises canadiennes de formation de conjuguer leurs ressources et de mieux soutenir la concurrence. Divers programmes aident les entreprises à conclure des partenariats et à profiter des débouchés qui s'ouvrent au Canada et à l'étranger.

La province du Nouveau-Brunswick présente un modèle d'alliance permettant de tirer parti des débouchés énormes de l'industrie. Elle a mis sur pied le « Groupe de formation du Nouveau-Brunswick », organisme de 51 membres représentant les développeurs de didacticiels, les spécialistes de l'enseignement des langues secondes, les professionnels des ressources humaines, les experts-conseil en génie et les entreprises de communications, ainsi que des col-lèges, des universités et des organismes gouvernementaux. Le groupe a élaboré un plan affaires et une stratégie de marketing qui lui permettent de s'imposer sur les marchés intérieurs et interna-tionaux en offrant aux clients éventuels des programmes de formation complets, clé en main.

La Coalition canadienne des réseaux d'affaires (CCRA), qui regroupe près de 100 organisations canadiennes, encourage financièrement la formation de réseaux commerciaux souples, dans le cadre d'un programme national de démonstration parrainé par Industrie Canada. L'idée de rassembler des entreprises autour de projets de courte et de longue durée, pour réussir ce qu'aucune n'aurait pu faire seule, a fait ses preuves dans d'autres pays commerçants. La CCRA espère voir ce modèle se répandre au Canada. Les petites entreprises qui s'engagent dans une forme semblable de coopération sont en mesure de mettre leurs ressources en commun et de saisir des débouchés qui sont généralement hors de portée. En novembre 1996, la CCRA avait accepté d'inclure les réseaux suivants d'enseignement et de formation dans le programme national de démonstration :

- Le Breakwater Educational Consortium, un groupe de quatre entreprises de Terre-Neuve, qui collaborent à l'élaboration d'un CD-ROM multimédia et de ressources en direct pour le marché des écoles secondaires.
- Le Calgary Centre for International Training, qui se compose de cinq entreprises ou établissements de l'Alberta engagés dans la prestation de services de formation reliés aux grands travaux publics d'infrastructure dans des pays en développement.

Les entreprises
conjuguent leurs
ressources . . .

. . . dans des
groupements et
des alliances.

Les réseaux
d'enseignement
étendent leur portée
aux marchés étrangers.

Concurrence

À mesure que les budgets de l'instruction publique diminuent, beaucoup de professeurs et d'enseignants sans travail créent leur propre entreprise de formation, afin de commercialiser les compétences qu'ils ont acquises au sein du système public. Cet accroissement du nombre d'entreprises de formation devrait avoir un effet notable sur la concurrence. Pour demeurer concurrentiels, les fournisseurs devront offrir des programmes de formation utilisant les toutes dernières technologies afin de répondre aux besoins de perfectionnement du monde des affaires. Les entreprises de formation doivent aussi compter avec la concurrence des organisations d'autres secteurs industriels, qui commercialisent de plus en plus leurs compétences internes en formation auprès de clients et fournisseurs extérieurs. L'étude du Conference Board mentionnée précédemment montre comment des entreprises telles que les Lignes aériennes Canadien International et 3M Canada Inc. ont commencé à accaparer une part du marché extérieur des activités de formation en entreprise.

Un nombre croissant d'organisations canadiennes ont mis sur pied de grands centres indépendants de formation ou d'apprentissage. Les banques canadiennes sont à l'avant-garde de cette scène. La Banque canadienne impériale de commerce a mis sur pied un « centre de leadership », alors que la Banque de Montréal a investi 50 millions de dollars pour créer son Académie, établie dans quatre localités. Plus des deux tiers des 35 000 employés de la Banque de Montréal ont suivi des cours à cet établissement depuis qu'il a ouvert ses portes au début de 1994 (environ 14 000 employés chaque année). Afin d'accroître sa capacité de fonctionnement à l'échelle mondiale, la Banque de Montréal, par l'entremise de l'Académie, établit des alliances avec d'autres établissements d'enseignement tels que l'université Western Ontario et l'université Northwestern d'Evanston (Illinois).

L'esprit d'apprentissage semble se répandre dans les grandes entreprises. Par exemple, le collège interne de la société Ontario Hydro donne des cours de perfectionnement à ses cadres. Chez Bell Canada, presque toute la formation se fera dans des établissements spécialisés de formation, l'Institut de formation professionnelle Bell agissant comme conseiller auprès des 47 000 employés. Ces dispositions démontrent le rôle important que l'enseignement et la formation jouent dans le monde des affaires. Elles annoncent que les fournisseurs classiques de services d'enseignement et de formation devront soutenir la concurrence d'organisations très grandes, très bien gérées et très crédibles qui veulent une part de marché. S'ils ne s'organisent pas pour travailler de façon efficace avec ces intervenants puissants, ils risquent de se faire distancer par des organisations dont la formation n'est pas la principale activité.

Les enseignants mis à pied démarrent parfois leur propre entreprise de formation.

Les formateurs d'autres industries adaptent les cours selon les besoins du marché de la sous-traitance. Les grandes entreprises se dotent d'installations consacrées à la formation.

« Je rencontre

constamment des PDG qui discutent sur l'apprentissage dans des termes intelligents, estimant qu'il s'agit là d'une fonction essentielle à l'entreprise et d'un investissement dans l'avenir ».

Corey Jack, vice-président de l'Académie de la Banque de Montréal, 1997

fournisseurs extérieurs. La principale raison donnée pour la sous-traitance de la formation est celle de « besoins très spécialisés ». Les organisations trouvent plus utiles de recourir à des fournisseurs extérieurs pour livrer une formation spécialisée que d'entreprendre eux-mêmes l'autre solution, dispendieuse, consistant à élaborer les programmes de formation à l'intérieur. L'étude du Conference Board rapporte également que l'économie d'argent n'était pas un facteur essentiel de la décision de donner, ou non, la formation à la sous-traitance. Cependant, une fois la décision prise, le coût devient un important facteur du choix du fournisseur extérieur. De plus, les acheteurs recherchent davantage que l'offre de services de formation, choisissant plutôt des partenaires qui les aideront à mettre en place un cadre de travail à rendement élevé axé sur le besoin d'intégrer, dans la culture organisationnelle, l'esprit d'apprentissage. Le rapport affirme aussi les fournisseurs extérieurs doivent également comprendre et analyser les mobiles fondamentaux des clients recherchés. Afin de tirer parti des débouchés, les fournisseurs commerciaux de SEF doivent bien comprendre en quoi consiste la gestion des processus chez le client, ainsi que les stratégies de réforme de l'entreprise en matière de formation et de perfectionnement.

La liste qui suit classe par ordre d'importance, aux yeux des participants, les critères utilisés pour choisir les fournisseurs :

Les utilisateurs établissent les critères du choix d'un fournisseur.	1. Contenu	le programme comme tel
	2. Résultats	les résultats de la formation
	3. Coût	l'offre d'un produit désirable à un prix raisonnable
	4. Philosophie	les valeurs, les principes, les démarches, etc.
	5. Expérience	le fait d'avoir déjà travaillé avec un certain nombre de clients; les références
	6. Fiabilité	certification ou documentation validant le savoir-faire recherché
	7. Prestation	méthodes d'enseignement, et connaissance de la théorie de l'apprentissage des adultes.

Les observations recueillies dans cette recherche indiquent que le choix des fournisseurs peut devenir une expérience frustrante en l'absence d'un mécanisme structure de certification ou d'accréditation. Les acheteurs de services de formation recherchent un moyen fiable leur permettant d'évaluer la bonne foi et le savoir-faire des fournisseurs. Pour rester concurrentiels, les fournisseurs privés de services de formation doivent se pencher sérieusement sur l'idée d'une accréditation largement reconnue, tant par les acheteurs que par les fournisseurs.

3 ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET ADAPTATION DE L'INDUSTRIE : PRINCIPAUX ENJEUX

3.1 Situation générale

Sous-traitance

Les départements de formation des grandes entreprises, aux prises avec un mandat élargi dans un contexte de pénurie des ressources, ne peuvent plus soutenir à l'intérieur un personnel à temps plein dans une section permanente de formation. Afin d'économiser les ressources et d'améliorer l'efficacité, la plupart des sections de formation de ces entreprises se tournent vers des programmes combinant le savoir-faire d'entreprises externes et leurs services internes. Les professionnels de la formation œuvrant au sein de ces entreprises mettent de plus en plus l'accent sur la création d'un climat organisationnel d'apprentissage qui puisse améliorer la productivité des employés et, par conséquent, contribuer de façon positive au chiffre d'affaires. Ils s'adressent aux fournisseurs contractuels extérieurs pour les aider à la conception des programmes, au développement et à la prestation des services particuliers de formation dont ils ont besoin.

La sous-traitance prend de plus en plus d'ampleur au Canada et aux États-Unis, environ 30 p. 100 des dépenses annuelles de formation que font les entreprises en sol américain allant aux fournisseurs extérieurs. Les entreprises se lancent dans un certain nombre de stratégies de sous-traitance, notamment les suivantes : conserver la conception de la formation à l'intérieur et sous-traiter l'élaboration et la prestation des programmes; se servir d'analyses coût-bénéfices dans la sélection des fournisseurs de formation; établir une alliance avec un collège, une université ou une société de formation; procéder au rassemblement des ressources de formation de diverses entreprises; ou encore conclure avec un fournisseur des partenariats de partage des ressources. Au moment où elles recherchent une aide extérieure pour gérer leurs activités extérieures, certaines entreprises américaines rapportent qu'elles sous-traitent même la fonction de sous-traitance. Cette tendance présente des débouchés considérables pour les fournisseurs canadiens de services de formation.

Une étude du Conference Board du Canada (David McIntyre, *Tirez le maximum de votre dollar de formation : Les tendances de l'impartition dans la formation organisationnelle*, Ottawa, Conference Board du Canada, 1996), commanditée et traduite par Industrie Canada, rapporte que près de 40 p. 100 des activités de formation au sein des entreprises sont le fait de

Les sociétés qui ont recours aux services de fournisseurs contractuels représentent des débouchés pour ces derniers tant au Canada qu'aux États-Unis.

La sous-traitance permet un accès rapide aux besoins spécialisés de formation.

En 1992, les universités canadiennes ont participé à plus de 525 projets de développement international, recevant ainsi plus de 120 millions de dollars en aide officielle au développement (AOD) et 50 autres millions d'autres sources (universités canadiennes et des pays en développement). La Base de données sur les projets de développement international des universités canadiennes (CUPID), mise sur pied par l'Association des universités et collèges du Canada (AUC), a recensé depuis 1983 plus de 2 000 projets d'universités canadiennes en matière de développement international. À titre d'exemple, citons un contrat de 30 millions de dollars conclu entre l'université Dalhousie à Halifax (Nouvelle-Écosse) et le gouvernement du Koweït pour appliquer les compétences de l'université Dalhousie dans la mise sur pied d'un centre d'excellence en physiothérapie et en réhabilitation au Koweït.

Les organisations non gouvernementales telles que le BCEI et l'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC) ont également géré des projets d'enseignement et de formation à l'étranger. À titre d'exemple, mentionnons la réforme de la fonction publique ukrainienne gérée par le BCEI. Financé par l'ACDI, ce projet de 2,4 millions de dollars vise à faire progresser le processus de réforme en Ukraine, en créant une masse critique de fonctionnaires ukrainiens ayant la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques et les programmes nécessaires à la réforme. Le projet fait appel au savoir-faire et aux services de neuf organisations canadiennes, qui travaillent en partenariat avec l'académie d'administration publique de l'Ukraine.

Depuis 1979, l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) a mis sur pied et gère plus de 300 projets de développement dans plus de 70 pays. Par exemple, l'ACCC s'est associée à Northern Telecom (Nortel) pour servir d'agent de formation quand cette entreprise a soumis en 1993 la fourniture du matériel et des systèmes d'exploitation pour le Grupo Iusacell, jeune entreprise de téléphonie cellulaire établie à Mexico. À ce titre, l'ACCC a élaboré un plan de formation, de concert avec le personnel d'Iusacell, pour soutenir les systèmes achetés à Nortel. Ce plan comprenait aussi bien le perfectionnement à court terme du personnel existant que la formation des futurs employés techniciens et professionnels. Northern Telecom a obtenu le contrat de 700 millions de dollars américains. Les six éléments du volet de formation de ce contrat, d'une valeur de 2,6 millions de dollars, ont été dispensés par des collèges canadiens, Northern Telecom, une université et une entreprise privée de technologies de formation interactive.

Plusieurs établissements canadiens offrent de la formation à l'étranger dans le cadre de programmes d'aide au développement. La formation peut s'étendre pour englober la réforme gouvernementale. La formation peut accompagner l'approvisionnement des entreprises en matériel.

« Il est alarmant de noter que le Canada est le seul grand pays hôte à enregistrer une diminution systématique du nombre des étudiants étrangers inscrits dans ses universités – BCEI, octobre 1996. »

Les pertes récentes d'étudiants ont déclenché des campagnes de recrutement.

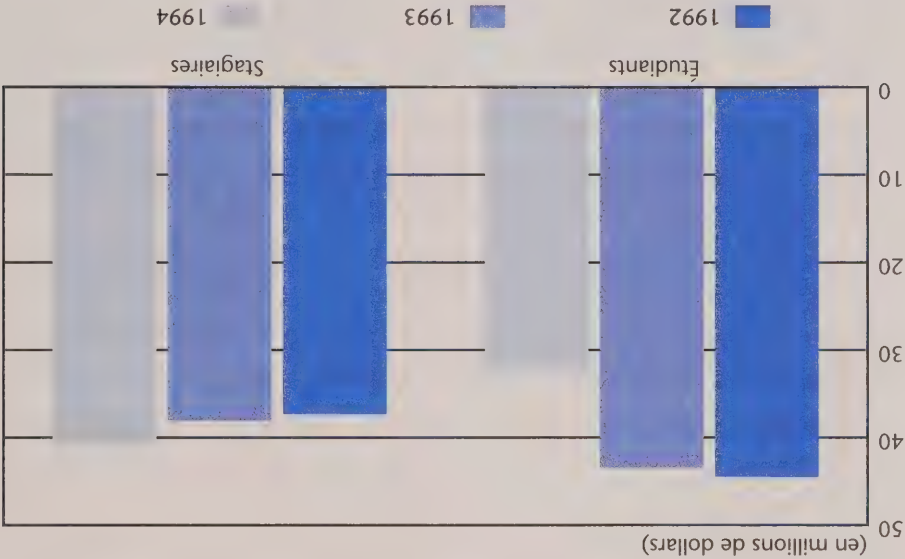


Figure 2. Dépenses de l'ACDI pour les étudiants et les stagiaires

Pendant trois années consécutives (de 1992 à 1994), le nombre d'étudiants à plein temps financés par l'ACDI a diminué. La diminution a été surtout marquée en 1994, atteignant alors 22 p. 100. Par ailleurs, le nombre de stagiaires est demeuré stable en 1994 et les dépenses pour les apprenants ont légèrement augmenté, passant de 38,1 à 40,9 milliards de dollars, ce qui a maintenu la tendance à la hausse du soutien accordé aux activités de formation de courte durée. Comme l'indique la figure 2, l'écart continue de s'élargir entre les dépenses effectuées à l'endroit des étudiants inscrits à des études « classiques » et les dépenses faites à l'intention de stagiaires.

Cette baisse des inscriptions d'étudiants et de stagiaires étrangers préoccupe beaucoup l'industrie, notamment le Bureau canadien de l'éducation internationale.

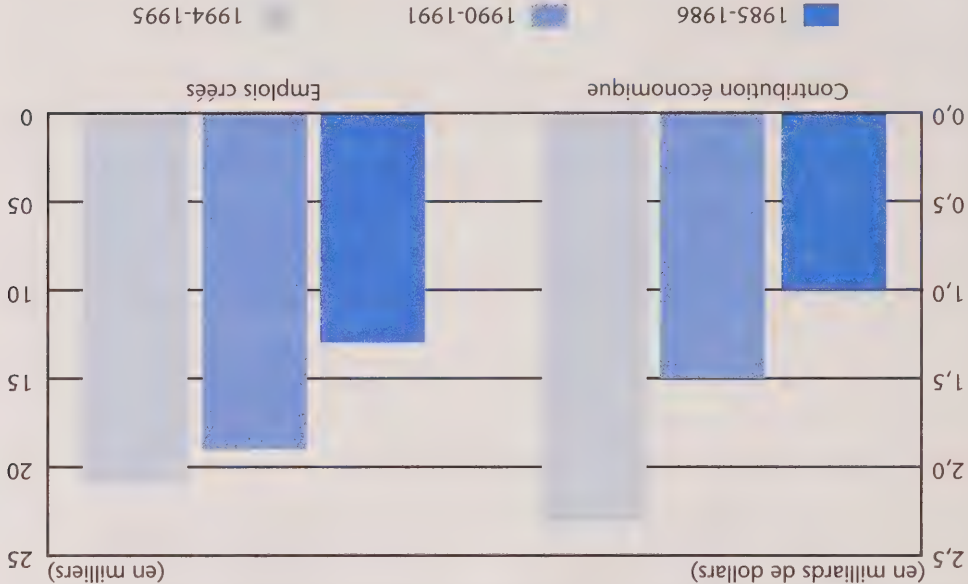
Source : Agence canadienne de développement international, Rapport sur la coopération technique, Ottawa, octobre 1995.

Sur le marché mondial, le Canada se classait habituellement au sixième rang mondial en ce qui avait trait à sa population d'étudiants étrangers, derrière de grands concurrents comme le Royaume-Uni, la France et les États-Unis. La diminution récente du nombre d'étudiants étrangers inscrits à des programmes classiques de certificat et de diplôme a poussé de nombreux collèges et universités à s'engager dans des campagnes dynamiques de recrutement et de services d'enseignement et de formation ont pris part à la mission d'Équipe Canada en Asie, en janvier 1997, et plus de 52 d'entre eux ont participé à la mission d'Équipe Canada en Amérique latine, en janvier 1998.

... et la création
d'emplois au pays.

1994-1995, les 84 000 étudiants étrangers ont injecté 2,3 milliards de dollars en devises étrangères dans l'économie canadienne et contribué à la création de 21 000 emplois. Comme l'indique la figure 1, cela représente une croissance globale en contribution économique au cours des dix dernières années. Cependant, le Bureau canadien de l'éducation internationale indique dans son rapport intitulé *Profil des étudiants étrangers au Canada, 1996-1997* (Ottawa, BCEI, 1997) que le nombre d'inscriptions d'étudiants étrangers aux deuxième et troisième cycles continue à baisser, accusant une baisse de 18,5 p. 100 depuis 1992-1993. Entre 1985-1986 et 1996-1997, les inscriptions d'étudiants étrangers ont augmenté radicalement à tous les niveaux sauf universitaire. Il y a eu une croissance assez forte aux niveaux élémentaire, secondaire, collégial général et professionnel. Le gros de la croissance a profité aux fournisseurs de formation privée, qui recrutent de plus en plus activement des candidats pour la formation linguistique, technique, commerciale et en techniques de la santé. La diminution observée au niveau universitaire est attribuable à plusieurs facteurs, notamment la concurrence accrue des autres pays, la tendance à préférer étudier dans le pays d'origine et la lenteur des formalités administratives d'immigration au Canada (pour régler ce problème, le gouvernement canadien est en train d'expérimenter un processus accéléré d'inspection médicale à l'intention des étudiants étrangers en République de Corée, en Malaisie, au Mexique, à Taïwan et en Thaïlande).

Figure 1. Retombées économiques des étudiants étrangers au Canada



Source : Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *International Student Data Project Report*, 1995.

succès à ce chapitre demeure inférieur à son potentiel. Entre 1991 et 1994, les entreprises canadiennes ont reçu 363 millions de dollars en moyenne sur l'ensemble des contrats octroyés par les IFI, ce qui représente 1,7 p. 100 de l'ensemble des approvisionnements étrangers et 86¢ pour chaque dollar que le Canada a contribué (aucune donnée distincte n'est disponible pour isoler les contrats reliés aux services d'enseignement et de formation). Le Canada s'est rangé du dixième au douzième rang des pays de l'OCDE en ce qui touche l'adjudication par les IFI. Toutefois, le rendement canadien s'est beaucoup amélioré à cet égard au cours des dernières années, enregistrant un sommet en 1994.

Parce qu'elles sont de petite taille, les entreprises de formation s'implantent souvent dans les marchés étrangers en formant des partenaires, des alliances et des contrats d'association. L'absence d'une association nationale représentant les divers sous-secteurs de l'industrie canadienne de l'enseignement et de la formation, ainsi que l'absence d'un mécanisme officiel pour établir des liens entre les associations existantes, empêche la formation de consortiums canadiens qui pourraient soumissionner de grands projets, même si un certain nombre d'entreprises ont réussi à surmonter cet obstacle. En outre, bien qu'il existe encore une forte concurrence entre les compagnies privées et les établissements publics, l'industrie reconnaît le besoin d'une plus grande collaboration afin de maximiser les chances d'exportation.

Même si un grand nombre de collèges professionnels et d'écoles privées ont été mis sur pied pour servir des marchés locaux, ces établissements se tournent de plus en plus vers les marchés internationaux, tout particulièrement dans le domaine de la formation en langue seconde. La Private English Language Schools Association of Canada (PELSA) estime qu'en 1996, un total de 77 472 étudiants étrangers inscrits dans 96 établissements au Canada ont dépensé 297 957 312 dollars au cours de leurs études.

Un grand nombre d'établissements d'enseignement public sont bien établis sur le marché international. Les collèges et universités soumettent des propositions pour obtenir des contrats internationaux de formation et mettent également un accent considérable sur le recrutement d'étudiants étrangers. C'est là un volet important des exportations de services éducatifs, qui renforce les chances du Canada d'établir des relations à long terme avec les pays d'origine, et ainsi d'obtenir des retombées économiques considérables. Une étude réalisée pour le compte du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (*International Student Data Project Report*, Ottawa Paradigm Communications, Octobre 1995), estime qu'en

... en partie à cause
de la petite taille des
entreprises et de
l'absence de réseaux.

En 1996, les étudiants
étrangers ont dépensé
près de 300 millions de
dollars en formation
linguistique ...
en anglais

... ce qui renforce les
relations commerciales
du Canada ...

vidéo (64,5 p. 100), les logiciels éducatifs se classent au deuxième rang (39 p. 100). De nombreuses indications permettent cependant de croire que la formation axée sur la technologie devient un volet important du secteur de l'enseignement et de la formation. Ainsi, dans une étude de 1995 sur l'industrie québécoise du logiciel éducatif, on estime que la valeur du marché québécois du logiciel éducatif varie entre 15 et 25 millions de dollars. Elle était de 10 millions de dollars dans le cas des logiciels éducatifs et culturels vendus aux particuliers, et de 5 à 10 millions dans le cas de la formation assistée par ordinateur. Le marché de l'enseignement public était limité à 1 million de dollars. Les entreprises vendant des logiciels éducatifs ont connu un succès appréciable, leurs recettes variant entre 500 000 \$ et 1 million de dollars. Pendant la période d'étude, le marché intérieur a absorbé quelque 87 p. 100 des ventes de logiciels, et les exportations, 13 p. 100 seulement.

2.4 Rendement

L'on ne dispose que peu de données sur les recettes qu'engendre ce marché. Dans le passé, les entreprises de services d'enseignement et de formation ont hésité à fait part de leur chiffre d'affaires, comme on a pu le constater en 1996, pendant l'enquête sur l'industrie de la Colombie-Britannique citée plus haut. Bien que 79,1 p. 100 des entreprises consultées aient refusé de déclarer leurs recettes d'exportation, la moitié des 20 p. 100 qui ont accepté de le faire ont fait état de taux de croissance atteignant 30 p. 100 entre 1992 et 1994. Près de 15 p. 100 d'entre elles ont rapporté une croissance de 100 p. 100 ou plus sur une période de trois ans. Ces données sont loin de constituer un profil national, mais elles donnent néanmoins une idée du potentiel de croissance de cette industrie.

En dépit du manque de données sur les recettes d'exportation, les renseignements empiriques indiquent l'existence d'un bon potentiel de croissance. Ainsi, une petite entreprise canadienne spécialisée dans le logiciel éducatif et comptant six employés a mis au point un produit qui se vend très bien aux États-Unis. Grâce à ses exportations, elle réinjecte de 1 à 2 milliards de dollars dans l'économie locale.

Depuis longtemps, les organismes comme l'ACDI et la Banque mondiale sont les principaux moteurs du développement des marchés internationaux pour cette industrie. Les IFI offrent une porte d'entrée sur les marchés de l'enseignement et de la formation dont la croissance sera la plus rapide au cours du siècle à venir. Cependant, le Canada ne fait pas particulièrement bonne figure dans la course à l'obtention de contrats des IFI. Même si le Canada contribue aux IFI depuis longtemps, fournissant en moyenne 425 millions de dollars par année depuis 1991, son

Le secteur semble
avoir des possibilités
de croissance
considérables . . .

. . . d'après les
renseignements
empiriques recueillis.

Le Canada fait piètre
figure dans l'obtention
de contrats des IFI . . .

Certaines des données disponibles ne portent pas sur l'industrie de la formation proprement dite, mais sur les activités d'enseignement et de formation en général. Même si ces données ne décrivent pas les activités du secteur aussi précisément que les études ciblées, elles donnent des indications sur le niveau de la demande de formation en général et son importance globale. Ainsi, dans l'édition de 1994 de *l'Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes* (Ottawa, Statistique Canada pour Développement des Ressources humaines Canada, 1994), on indique que plus de 5,8 millions de personnes ont reçu une formation en 1993. Ce niveau d'activité démontre clairement la volonté des Canadiens d'acquérir de nouvelles compétences ou de perfectionner celles qu'ils possèdent. L'enquête révèle également que les fournisseurs et les experts-conseils privés ont fourni 20 p. 100 des services d'enseignement et de formation des adultes en 1993 (le reste des services étant fournis par les établissements d'enseignement, les employeurs et d'autres fournisseurs). Ces résultats montrent la contribution du secteur des services d'enseignement et de formation au perfectionnement des compétences au Canada. Par opposition, une étude publiée en 1996 par Développement des ressources humaines Canada et la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre, portant sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre au Québec, révèle que 63 p. 100 des compagnies québécoises ont fourni une formation en milieu de travail à leurs employés. Si 85 p. 100 des entreprises ont demandé à leur propre personnel de fournir la formation, 29 p. 100 ont fait appel à des experts-conseils ou à des formateurs privés.

Dans son enquête de 1994, Statistique Canada indique également que les employeurs ont financé plus de la moitié des 9,4 millions d'activités en matière d'enseignement et de formation des adultes. De plus, si les établissements d'enseignement (34 p. 100) et les consultants autonomes (25 p. 100) ont fourni la plus grande partie de cette formation, les grandes entreprises ont davantage eu tendance à utiliser leurs propres services de formation que les petites entreprises. Les travailleurs des PME ont reçu davantage de formation de fournisseurs autonomes (37 p. 100) que ceux des entreprises employant plus de 500 travailleurs (29 p. 100). Comme les autres études, cette enquête indique que les domaines de formation les plus populaires étaient le commerce, la gestion et l'administration des affaires. Venaient tout de suite après les technologies et les métiers spécialisés du génie et des sciences appliquées, ainsi que les professions de la santé, les sciences et la technologie.

En 1993, au Québec, on préférait encore les méthodes classiques de formation, utilisées dans 98 p. 100 des cas. Seulement 31 p. 100 des activités de formation faisaient appel à des méthodes nouvelles. Dans environ 30 p. 100 des cas, on a recouru aux deux genres de méthodes. En ce qui a trait aux méthodes nouvelles, les outils les plus populaires étaient les cassettes audio et

Les données montrent l'engagement des Canadiens à perfectionner leurs compétences . . .

. . . quand la formation est payée à 50 % par les employeurs.

Les didacticiels contribuent depuis peu, mais de plus en plus, aux méthodes d'enseignement.

Au moment de la rédaction du profil de 1992, près de la moitié (46 p. 100) des entreprises commerciales offrant des services de formation étaient actives sur les marchés internationaux. Parmi ces entreprises, 66 p. 100 offraient leurs services surtout aux États-Unis et 44 p. 100, surtout en Europe. Cette dépendance face au marché américain est comparable à celle des services commerciaux, dont 60 p. 100 des exportations sont destinées au marché américain. Elle s'explique tant par les similitudes en matière de langue et de culture que par la proximité des marchés. L'Asie et l'Afrique étaient également populaires, avec 28 p. 100 et 23 p. 100 des exportations respectivement. Les services d'enseignement et de formation offerts dans ces continents étaient dispensés dans le cadre de projets d'aide et de développement soutenus par l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Les États-Unis et l'Europe sont les principaux clients étrangers.

Les marchés d'exportation varient d'une province à l'autre.

Bien que les seules données ventilées par province que l'on possède sur les débouchés étrangers concernant les entreprises établies en un seul lieu, elles indiquent des différences régionales intéressantes (voir le tableau 1). Les entreprises québécoises avaient davantage tendance à servir les marchés européen, africain et latino-américain, les entreprises ontariennes étaient davantage engagées dans la fourniture de services aux États-Unis et celles de Colombie-Britannique avaient surtout fourni les marchés asiatique et australien. Quant aux entreprises installées dans les provinces de l'Atlantique et des Prairies, elles avaient réparti presque uniformément leurs exportations entre les grands marchés mondiaux.

Tableau 1. Répartition des débouchés étrangers des services d'enseignement et de formation canadiens, par province^a

États-Unis	Afrique	Amérique latine	Australie	Asie	Europe	
19	19	14	10	19	19	Atlantique
20	19	20	4	9	29	Québec
39	8	17	7	11	18	Ontario
27	16	17	7	19	15	Prairies
29	5	15	15	20	17	Colombie-Britannique
50	—	—	—	—	50	Yukon et Territoires du Nord-Ouest

^a Exportateurs établis dans un seule province canadienne seulement.

Source : Statistique Canada, Services commerciaux d'enseignement et de formation : Profil des fournisseurs canadiens (Ottawa, Statistique Canada, octobre 1992), p. 18.

Les groupes industriels utilisant le plus souvent les services du secteur de l'enseignement et de la formation, au moment de l'étude de 1992, étaient le secteur manufacturier (sauf les industries de l'automobile et de l'électronique), l'administration publique, les services commerciaux et personnels, et les établissements d'enseignement. Le secteur a mis l'accent sur l'offre de formation en milieu de travail et de perfectionnement professionnel, la formation des cadres supérieurs et des gestionnaires se classant au premier rang devant la formation en informatique, en supervision, en communications, en vente et en commercialisation, et la formation technique professionnelle. Les personnes formées sont principalement des cadres, des professionnels et du personnel technique, mais il y a aussi certains employés de bureau et de secrétariat. Un nombre limité d'entreprises forment des travailleurs de la construction, les travailleurs des industries primaires, le personnel exploitant du matériel de transport et les préposés à la manutention des matériaux.

Les résultats de l'étude réalisée par Statistique Canada en 1992 sur les écoles privées de formation sont relativement semblables, mais indiquent que la formation non liée au travail était également en demande. L'enquête révèle que, dans la plupart des régions, la majorité des étudiants étaient inscrits dans des programmes commerciaux. La formation en service communautaire arrivait en seconde place dans la plupart des régions du pays, sauf en Ontario où c'étaient les technologies et les métiers spécialisés qui se classaient au deuxième rang. Seulement 13 p. 100 de ces établissements fournissent une formation dans plus d'un domaine d'étude. Les autres se spécialisent soit en formation des affaires (26 p. 100), en technologies et métiers (20 p. 100), en service communautaire (17 p. 100), en soins personnels (11 p. 100), en services d'accueil et tourisme (2 p. 100) ou dans d'autres domaines (11 p. 100). La plupart des enseignants engagés par ces établissements travaillent à temps partiel (78 p. 100), alors que seulement 2 p. 100 travaillent à plein temps.

Presque tous les établissements (97 p. 100) interrogés par ISTC en 1992 avaient leur siège social au Canada, 56 p. 100 étaient situés en Ontario et 41 p. 100, au Québec. La plupart des fournisseurs avaient des bureaux dans une seule province (83 p. 100), mais près des deux tiers (64 p. 100) offraient des services dans plus d'une province. Pour ce qui est du volume des activités, les principales provinces en 1992 étaient l'Ontario et le Québec, suivies de la Colombie-Britannique et de l'Alberta. Les études provinciales menées sur les entreprises de formation ont donné des résultats semblables à l'enquête de Statistique Canada menée en 1992 sur les établissements privés de formation : on y note que la plupart des fournisseurs privés étaient situés en Ontario (33 p. 100), en Colombie-Britannique (23 p. 100) et au Québec (21 p. 100).

Les clients

proviennent du secteur

manufacturier,

du secteur public et

des services.

Les programmes les plus populaires sont

ceux en commerce

et en service

communautaire.

La plupart des bureaux

et des activités

de formation sont

situés en Ontario

et au Québec.

Même si l'on ne possède pas de renseignements sur les recettes des entreprises d'enseignement et de formation, on peut se servir d'un outil de rechange pour évaluer l'importance économique du secteur, soit le nombre de personnes formées en un an par ces entreprises. L'étude réalisée en 1992 pour ISTC conclut non seulement que les entreprises de formation disposent de peu d'employés, mais encore qu'elles ont une clientèle limitée. Seulement 2 p. 100 des entreprises ayant participé à l'étude ont déclaré donner une formation à 10 000 personnes ou plus. La plupart (63 p. 100) ont formé moins de 500 personnes durant cette période. D'autres études arrivent à des conclusions de même nature. Dans une enquête de Statistique Canada effectuée en 1992 auprès des écoles professionnelles enregistrées en vertu des lois provinciales, ou reconnues par Développement des ressources humaines Canada comme des établissements privés et certifiés d'enseignement, on estime également que ces entreprises sont majoritairement de petite taille, avec des inscriptions moyennes de moins de 100 étudiants dans plus de la moitié des cas (Sylvie Grenier, « Enquête sur les écoles de formation privées, 1992 », *Revue trimestrielle de l'éducation* 2 (3) [Automne 1995]; N° 81-003 XIB au catalogue de Statistique Canada). L'étude conduite en Colombie-Britannique indique qu'en 1995, près de 50 p. 100 des entreprises ont formé de 50 à 350 personnes, alors que près de 28 p. 100 ont vendu leurs services à moins de 50 clients. Au total, plus de 80 p. 100 des organismes ayant participé à cette étude ont formé chacune moins de 500 personnes. Une autre étude, réalisée en 1995 sur l'industrie de l'enseignement et de la formation dans le Canada atlantique, indique que là aussi, les entreprises ont chacune donné une formation à un nombre relativement petit de personnes; le nombre moyen des personnes formées en 1994 était de 614. La demande pour des services de formation s'est considérablement accrue dans la région de l'Atlantique, le taux de croissance annuel des personnes formées atteignant 55 p. 100.

Le volet économique de l'étude sur la Colombie-Britannique révèle que plus de 40 p. 100 des entreprises de formation ont enregistré des recettes variant de 100 000 \$ à 500 000 \$; près de 12 p. 100 ont déclaré des revenus de plus de 1 million de dollars et environ 30 p. 100 avaient gagné moins de 100 000 \$. L'étude sur le Canada atlantique indique que 34,5 p. 100 des entreprises participantes avaient un chiffre d'affaires de 100 000 \$ à 500 000 \$, ce qui est assez similaire aux conclusions de l'étude en Colombie-Britannique. Cependant, les résultats de l'étude sur le Canada atlantique diffèrent en ce qui a trait aux fourchettes de revenus supérieures et inférieures. Près de 30 p. 100 des participants ont fait état d'un chiffre d'affaires de plus de 800 000 \$, alors que seulement 12 p. 100 ont déclaré avoir touché moins de 100 000 \$.

La plupart des entreprises ont une clientèle restreinte . . .

d'affaires de moins de 500 000 \$, quoiqu'il soit plus élevé dans la région de l'Atlantique.

La source d'information la plus complète sur les fournisseurs privés de services d'enseignement et de formation est un rapport de 1992, établissant le profil des compagnies privées d'enseignement et de formation, réalisé pour le compte d'Industrie, Sciences et Technologie Canada (Coopers & Lybrand Consulting Group, *Rapport final sur l'industrie des services commerciaux d'enseignement et de formation – Consultation et enquêtes*, Ottawa, ISTC, mars 1992); les dossiers ont été analysés plus en profondeur par Statistique Canada, dans *Services commerciaux d'enseignement et de formation : Profil des fournisseurs canadiens* (Ottawa, octobre 1992). Ce profil se limite aux compagnies privées offrant des services d'enseignement et de formation; il exclut les collèges privés de formation professionnelle, ainsi que les activités commerciales des établissements publics d'enseignement. Selon ce rapport, le secteur se compose principalement de petites entreprises (près des deux tiers ont cinq employés ou moins) et qu'il est encore jeune, compte tenu du fait que plus de 55 p. 100 des établissements ont ouvert leurs portes après 1984. Une étude réalisée en 1995 sur le secteur en Colombie-Britannique corrobore cette conclusion (Coopers & Lybrand Consulting Group, *Profil du secteur de l'éducation commerciale et de la formation en Colombie-Britannique*, Victoria, ministère de l'emploi et de l'investissement de Colombie-Britannique, ministère de l'éducation de Colombie-Britannique, Industrie Canada et B.C. Trade Development Corporation, 1995).

Selon cette étude, le secteur de l'enseignement et de la formation en Colombie-Britannique se compose également de jeunes entreprises en croissance, la plupart (69,5 p. 100) ayant moins de 10 ans. Plus de 84 p. 100 des entreprises de formation incluses dans cette étude étaient de petites et moyennes entreprises (PME) employant de 1 à 25 personnes. De ce nombre, 54,5 p. 100 comptaient seulement un à cinq travailleurs. Bien que la grande majorité des fournisseurs canadiens ne comptaient qu'un très petit nombre d'employés à plein temps, beaucoup d'entre eux avaient une capacité assez large pour administrer de nombreux contrats dans diverses parties du monde. Cela s'explique par le fait que les entreprises du secteur maintiennent des rapports avec de nombreux entrepreneurs, qu'elles peuvent affecter à des équipes créées en fonction de besoins particuliers.

Près des deux tiers des 3 200 entreprises étudiées en 1992 ont indiqué que les services d'enseignement et de formation étaient leur seule source de revenus. Ces entreprises, dites spécialisées, employaient alors de 16 000 à 20 000 personnes et s'occupaient de la formation de quelque 85 p. 100 de la clientèle totale. Les autres clients recevaient leur formation d'entreprises non spécialisées offrant des SEF dans le cadre de la vente de matériel ou de services. Les petites entreprises étaient en majorité des compagnies spécialisées (68 p. 100), tandis que les grandes entreprises de 200 employés ou plus correspondaient surtout à des sociétés engagées dans la vente de produits et provenant d'autres secteurs industriels. Le fournisseur typique d'enseignement et de formation était, en 1992, une petite entreprise spécialisée comptant 10 employés ou moins.

... et révèle un
secteur composé de
jeunes entreprises,
surtout des PME,
auxquelles se joignent
de nombreux associés.

Quelque
2 000 entreprises
spécialisées
emploient près de
20 000 personnes.

mâtres, les cadres et les conseillers, ce qui représente habituellement le volet de formation le plus coûteux. En 1993, le marché de l'importation s'élevait à 13,4 millions de dollars américains. Les États-Unis détenaient 75 p. 100 de ce marché, surtout dans les formations en gestion, en langues, en protection environnementale, en biotechnologie et en chimie analytique. Le Japon arrivait au deuxième rang avec 15 p. 100 du marché, principalement dans les domaines de la qualité totale et de la productivité. Le Canada était au troisième rang, à 3 p. 100, principalement dans les domaines de la transformation des aliments et du traitement de l'eau.

La principale concurrence est celle des entreprises mexicaines, dont une grande partie emploie des spécialistes formés aux États-Unis. Ces entreprises fournissent les services en espagnol et connaissent le marché, bien que la plupart ne disposent pas des systèmes techniques modernes, du savoir-faire spécialisé en gestion et des moyens financiers voulus pour créer l'infrastructure nécessaire à un accroissement de l'offre à court terme. Les meilleures perspectives pour les organisations canadiennes sont dans les programmes spécialisés, surtout si ces programmes sont commercialisables par l'entremise de licences ou de partenariats avec les universités et les entreprises de formation du pays.

Chili

Les exportateurs chiliens de services d'enseignement et de formation profiteront des dispositions de l'accord de libre-échange conclu entre le Canada et le Chili, un élargissement de l'ALÉNA. En ce qui touche l'enseignement public, le Chili a bien inscrit certaines réserves qui pourraient limiter les activités transfrontalières en ce domaine, mais ces dispositions ne touchent pas les services liés à la formation dans une langue seconde, au perfectionnement professionnel et à la formation interne, commerciale et industrielle. Ces services comprennent les services d'experts-conseils en matière de soutien et les conseils techniques, ainsi que l'élaboration des curriculums et des programmes d'enseignement.

2.3 Situation actuelle de l'industrie canadienne

Compte tenu des données très restreintes dont on dispose sur l'industrie canadienne de l'enseignement et de la formation, les chiffres que l'on trouve proviennent de divers sondages indépendants traitant de divers sous-éléments du secteur de l'enseignement et de la formation. Étant donné que les méthodes et les définitions utilisées varient d'une étude à une autre, les données sont fragmentées et ne sont pas toujours facilement comparables. Néanmoins, il s'en dégage une certaine idée d'ensemble des activités du secteur canadien des SEF.

Les sources de données varient . . .

Le Chili ouvre de nouveaux débouchés aux fournisseurs canadiens éventuels.

Le Canada se ménage une petite part (3 %) du marché mexicain des SEF.

Cette situation offre un débouché aux entreprises pouvant offrir des produits novateurs, qui répondent à un besoin croissant d'efficacité en matière de coûts au moment même où la demande augmente et où l'on épuise les ressources limitées.

Les écoles privées, par contre, sont plus à l'aise financièrement, et elles ont la réputation d'offrir un enseignement de meilleure qualité. Bon nombre de ces écoles orientent leur programme d'enseignement en fonction des besoins de l'industrie. Par conséquent, elles représentent un marché croissant pour les technologies et les programmes d'enseignement et de formation de pointe. La formation par ordinateur gagne de plus en plus en popularité.

La loi mexicaine exige de toutes les entreprises du pays qu'elles fournissent à leurs employés une formation relative au travail. Les effets combinés de l'existence d'une main-d'œuvre active de plus de 30 millions de personnes, de l'avènement du libre-échange, de la privatisation et de la déréglementation ont créé un besoin de perfectionnement sans précédent. Les services commerciaux d'enseignement et de formation sont en croissance rapide, tout particulièrement dans les domaines de la formation en gestion et de la formation technique. Les meilleures perspectives à cet égard sont dans les domaines de la gestion, de la qualité totale, des techniques de pointe en matière de production, de l'administration des ressources humaines, de la protection et de la sécurité au travail, ainsi que de la formation en anglais, langue seconde.

Les entreprises du secteur industriel commencent à investir dans la formation et l'instruction de leurs employés à tous les niveaux. Avec l'avènement de l'ALÉNA et l'ouverture du marché mexicain à des produits concurrentiels, l'industrie accroît ses efforts pour atteindre des niveaux élevés de productivité et de compétitivité, ce qui accroît la demande de formation dans les technologies de pointe et dans la gestion. Les deux « accords parallèles » entrés en vigueur aux termes de l'ALÉNA auront un effet direct sur les tendances en matière de formation. L'accord sur les normes de travail se traduira par une attention accrue à la santé et la sécurité au travail. L'accord sur les normes environnementales devrait mener à l'utilisation d'un nouvel équipement et de nouvelles technologies afin de réduire la pollution, ce qui créera un besoin de formation en matière environnementale.

Le marché mexicain des services de formation a connu une croissance de 70 p. 100, passant de 26,4 millions de dollars américains en 1991 à 44,8 millions en 1993 (année la plus récente pour laquelle ces données sont disponibles). Les sociétés mexicaines fournissent environ 70 p. 100 de la valeur des services de formation au Mexique, mais la demande élevée de technologies de pointe et de systèmes modernes de gestion a permis aux fournisseurs étrangers de saisir une part accrue du marché. Les services de formation importés servent principalement à former les

. . . surtout dans la
formation assistée
par ordinateur . . .
commerciale et
technique.

Le Mexique a besoin de
formation en santé,
en sécurité et en
protection de
l'environnement.

sont les entreprises qui sous-traitent les services de formation dont ils ont besoin. Les entreprises canadiennes de services d'enseignement et de formation pénétrant le marché américain peuvent choisir entre plusieurs canaux de distribution. Le partenariat constitue également un moyen efficace de pénétrer le marché américain. Les entreprises canadiennes qui établissent un partenariat avec des entreprises locales peuvent étendre leur clientèle, établir des contacts et avoir accès aux occasions locales de formation.

Les secteurs du monde des affaires les plus prometteurs à cet égard sont ceux des finances, des assurances, des banques, de la transformation et des services aux entreprises. À l'échelle nationale, les plus grosses dépenses en formation se font dans les secteurs des transports, des communications et des services publics. Par opposition, l'industrie des services de santé est celle où l'on accuse la baisse la plus remarquable des dépenses en formation.

Le gouvernement fédéral américain achète à contrat toute une gamme de services d'enseignement et de formation, depuis l'enseignement post-secondaire offert aux pensionnaires des prisons fédérales jusqu'à la formation en matière d'installation, d'utilisation et de réparation des armements. Les organismes fédéraux sont à la recherche d'entrepreneurs en enseignement et en formation provenant de divers milieux; le processus d'approvisionnement du gouvernement, malgré certaines restrictions, permet la participation des entreprises canadiennes. Ainsi, Sterling Performance Corporation de Markham (Ontario) a connu des succès importants sur le marché américain. Cette société a enseigné aux travailleurs américains des sujets aussi variés que la vente, le service à la clientèle et les techniques de présentation. L'entreprise a même mis sur pied un programme pour apprendre aux employés des lignes aériennes comment installer des chevaux pur-sang dans des avions. Le président de la société, M. Alan Brisco, affirme que les entreprises américaines lui ont donné un gros volume d'affaires au cours des dernières années. Ses anciens clients comprennent notamment Merck and Co. Inc., Ralston Purina Co. et American Airlines Inc. En 1997, M. Brisco prévoit vendre pour plus de 2 millions de dollars de matériel de formation aux États-Unis.

Mexique

Le marché des services d'enseignement et de formation est en croissance rapide au Mexique. Près de la moitié de la population a moins de 20 ans, ce qui crée un grand marché potentiel pour les fournisseurs de systèmes d'apprentissage. Pour sa part, le système d'instruction publique mettra l'accent sur l'accessibilité de l'enseignement en région et sur la formation des professeurs des cours primaires et secondaires. En règle générale, les écoles publiques sont sous-financées et n'offrent que des possibilités limitées et de courte durée aux fournisseurs de formation.

Les finances, la fabrication et les affaires sont les domaines principaux des programmes des SEF. Le gouvernement américain est l'un des acheteurs les plus importants de SEF.

Le marché des SEF est en croissance rapide au Mexique . . .

formation et 28,9 milliards, en frais indirects, soit les traitements, les salaires et les avantages sociaux des personnes en cours de formation et absentes de leur travail. Les dépenses du secteur privé représentent la grande majorité des coûts : 25,2 milliards de dollars américains en frais de formation directe et 27,1 milliards en frais indirects. En 1995, les organismes du gouvernement fédéral américain ont dépensé quelque 1,2 milliard de dollars américains en frais directs de formation et environ 1,8 milliard en frais indirects.

Une étude menée pour le compte de l'Ambassade canadienne à Washington (*Les services de formation et d'éducation commerciales : Guide des affaires avec les Etats américains du centre du littoral de l'Atlantique*, Washington, D.C., avril 1996) évalue que cette même année, le marché américain de produits d'enseignement et de formation s'élevait à 52 milliards de dollars américains. Les entreprises commerciales ont dépensé près de 20 p. 100 de cette somme (10,3 milliards de dollars américains) en services-conseils de formation et d'enseignement comprenant notamment des séminaires, des programmes de formation à partir de l'ordinateur et des programmes de formation tout faits. Cela représente une augmentation de 4 p. 100 par rapport à l'année précédente en matière de formation achetée auprès des entreprises-conseils d'enseignement et de formation.

Le marché américain offre aux fournisseurs canadiens des débouchés considérables pour des services de formation classiques, ainsi que pour des produits éducatifs multimédias. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) conclu entre le Canada, les Etats-Unis et le Mexique, entré en vigueur en 1994, autorise l'entrée temporaire de prestataires de services au Canada et aux Etats-Unis, ce qui permet au commerce des services de formation de se faire plus librement entre les deux pays.

Les développeurs américains de logiciels n'ont pas porté d'attention particulière au marché de l'enseignement et les écoles américaines continuent de se fier aux manuels classiques. Il existe donc aux Etats-Unis des débouchés considérables pour les entreprises canadiennes. Selon Rob McLean, directeur général de la Fédération internationale des instituts de hautes études (Toronto) (cité dans l'article de Jerry Zeidenburg, « The Education Market », *Computer Dealer News*, 25 janvier 1996), « si nous décidons d'y aller, le Canada peut dominer ce créneau... notre marché est assez grand pour former une masse critique et alors, nous pouvons investir le marché des Etats-Unis et celui du monde entier. » (traduction libre)

Les fournisseurs d'enseignement et de formation peuvent vendre leurs produits et leurs services par l'entremise d'un certain nombre de moyens comme le marketing direct, les canaux de distribution et les partenariats. Les cibles les plus prometteuses en matière de marketing direct

L'ALENA accroît
la mobilité des
prestataires de
SEF parmi les
pays membres.
canadiens de logiciels
s'intéressent aux
créneaux possibles sur
le marché américain.

de l'exercice 1997-1998 proviennent des secteurs du pétrole et du gaz, de la fabrication, du commerce de gros et de détail, des finances et des services.

Dans l'*Étude nationale sur la formation* menée en 1991 par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) sur plus de 17 000 organisations canadiennes (Ottawa, CCMTP, février 1993), on indique que 70 p. 100 des organismes du secteur privé représentés dans l'échantillon ont fourni des services structurés de formation à leurs employés au cours de leur exercice financier le plus récent. Les organismes qui pouvaient présenter des chiffres détaillés sur leurs dépenses de formation ont consacré, en tout, 2,7 milliards de dollars à ce poste. Si l'on tient compte du fait que la moitié de cette somme est le salaire versé aux employés alors qu'ils étaient en formation, le reste représente un marché de taille pour les fournisseurs canadiens de services de formation.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a mis sur pied l'Initiative de partenariats sectoriels afin d'aider les secteurs industriels à cerner leurs besoins en ressources humaines et en formation. Cette démarche démontre l'accent croissant mis par le gouvernement sur la promotion de la formation. Les besoins particuliers de formation qu'ont défini les 23 Conseils sectoriels de la formation en vertu de cette initiative de DRHC permettront aux fournisseurs canadiens de services de formation de cibler concrètement les marchés. L'établissement de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO), qui se penche sur les questions concernant la formation et le marché du travail, démontre l'existence d'un intérêt tout aussi marqué chez les intervenants extérieurs au gouvernement. La CCMMO rassemble plus de 90 organisations nationales représentant le monde des affaires, les syndicats et les organismes de formation. Au Québec, 20 comités sectoriels font la promotion de l'éducation permanente dans l'industrie et dans le monde des affaires.

Etats-Unis

Les États-Unis représentent un marché de tout premier ordre pour les compagnies canadiennes de formation, compte tenu que 66 p. 100 des exportateurs vendent leurs produits ou leurs services dans ce pays. Depuis 1983, les sommes que les employeurs américains dépensent dans la formation structurée de leurs employés ont augmenté de près de 20 p. 100, bien qu'elles tirent de l'arrière par rapport au nombre croissant des travailleurs. À partir des données du U.S. Bureau of Labour Statistics, l'American Society for Training and Development évalue qu'en 1995, les employeurs des États-Unis ont dépensé 55,3 milliards de dollars américains au poste de la formation (*National Report on Human Resources*, Washington, D.C., ASTD, septembre 1996). De cette somme, 26,4 milliards de dollars américains ont été dépensés en frais directs de

aux fournisseurs
canadiens.

Les États-Unis offrent
un marché important

Les fournisseurs visent
des marchés précis du
secteur privé.

La demande de
formation venant
du secteur privé
représente un marché
de taille.

2.2 Contexte nord-américain

Canada

Pour prospérer dans un contexte industriel concurrentiel, les compagnies canadiennes devront investir dans de nouvelles technologies qui nécessiteront une main-d'œuvre compétente, très qualifiée et souple. S'il a davantage accès à des programmes d'enseignement et de formation de qualité à l'intention des travailleurs et des gestionnaires, et jouit en outre de nouvelles technologies et de procédés novateurs, le Canada sera en meilleure position sur le marché international.

Le 1997 *World Competitiveness Yearbook*, publié par l'International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne (Suisse), classe le Canada au premier rang des inscriptions aux études supérieures et au cinquième en ce qui touche les dépenses publiques en éducation; cela indique que la formation est de plus en plus reconnue comme un facteur clé de la capacité canadienne de prospérer dans la nouvelle économie. Cependant, cet annuaire indique également que le Canada tire de l'arrière par rapport à d'autres pays en ce qui touche le niveau de formation en entreprise. Il occupe la dix-septième place à ce chapitre, derrière l'Irlande, la Belgique et le Luxembourg.

Le Canada progresse tout de même, comme en font foi des études indiquant que le niveau de formation en milieu de travail y est à la hausse. Une étude menée en 1993 sur 275 organisations de moyenne et de grande envergure par le Conférence Board du Canada (David McIntyre, *Training and Development 1993 : Policies, Practices and Expenditures*, Ottawa, Conférence Board du Canada, 1994) indique que les dépenses en matière de formation ont augmenté en 1993, tant en chiffres réels qu'en chiffres absolus. Les dépenses moyennes par habitant en formation et en perfectionnement ont augmenté, passant de 659 \$ en 1992 à 849 \$ en 1993. Près de 80 p. 100 des organismes ayant répondu à cette étude ont indiqué que, après ajustement en fonction de l'inflation, leur budget de formation était demeuré constant ou avait augmenté au cours des deux années précédentes. Une étude menée en 1996 sur 219 organismes (Jean-Pascal Souque, *Focus on Competencies : Training and Development Practices, Expenditures and Trends*, Ottawa, Conférence Board du Canada, 1996) signale que les budgets de formation par employé étaient demeurés pour ainsi dire constants depuis 1993. Un grand nombre des organismes ayant participé à cette étude (43 p. 100) prévoyaient des augmentations de leurs dépenses de formation au cours du prochain exercice financier. Les indications les plus fortes d'une pré- paration à accroître les engagements en matière de formation et de perfectionnement au cours

L'investissement en technologie rendra les fournisseurs canadiens plus concurrentiels.

Le Canada est au 1^{er} rang pour les inscriptions aux SEF et au 5^e pour les dépenses, mais au 17^e pour la formation en entreprise.

Les dépenses en SEF augmentent . . .

. . . et devraient poursuivre leur ascension.

français, langue seconde), de formation pour l'industrie pétrolière et de perfectionnement en gestion, en administration publique, en génie-conseil et en télécommunications. Par le passé, les fournisseurs canadiens ont toutefois été portés à soumissionner des projets déjà cernés et faisant l'objet d'un appel d'offres plutôt qu'à travailler activement à développer de nouveaux marchés internationaux.

Les pays désireux d'accroître leurs ventes de SEF à l'étranger doivent de plus en plus établir une présence directe dans les autres pays, en plus d'augmenter la concertation face au marché international à l'intérieur de leur industrie. Les grands concurrents du Canada (l'Australie, le Royaume-Uni, la France et les États-Unis) ont adopté des stratégies de commercialisation internationale dynamiques et coordonnées à l'échelle nationale. Le *United States Information Service* dispose de 211 bureaux dans 147 pays pour faire la promotion des services américains d'enseignement et de formation. L'Australie gère plus de 30 missions commerciales spécialisées dans les services d'enseignement à l'étranger. En 1996, le gouvernement australien a lancé une campagne de promotion de 700 000 \$ sur les grands marchés asiatiques, en plus d'engager 18,5 millions de dollars dans la promotion internationale de ses SEF. C'est le *British Council* qui a adopté avec le plus de succès la démarche coordonnée par un organisme central, présent sur les marchés étrangers, ce qui la stimule l'exportation des services britanniques d'enseignement et de formation. Disposant de 228 bureaux et de 95 centres d'enseignement à l'étranger, le *British Council* est représenté dans 109 pays. On estime que 4 p. 100 des exportations invisibles sont des SEF provenant du Royaume-Uni. Quant à la France, c'est l'Alliance Française, disposant de 1 058 associations dans 132 pays, qui sert de voie indirecte de commercialisation des services français d'enseignement et de formation.

Le Canada a officiellement adopté certains éléments de ces démarches sur le marché de l'Asie-Pacifique. Dans cette région, le gouvernement du Canada et la Fondation Asie-Pacifique ont établi un réseau de centres d'éducation canadiens (CEC) afin de promouvoir activement les services canadiens d'enseignement et de formation sur un marché de plus en plus concurrentiel. Les CEC ont pour mandat de recueillir des renseignements sur le marché, de cerner les occasions de formation de groupe et de formation au sein de sociétés, ainsi que de négocier des contrats. Ils ont aussi contribué à rehausser l'image du Canada dans le monde entier. On a ouvert des CEC à Taiwan, en République de Corée, en Malaisie, en Indonésie, en Thaïlande, à Hong-Kong, à Singapour, en Inde, au Mexique, en Chine, en Australie, au Brésil, en Argentine et au Chili. En plus du réseau des CEC, on a ouvert des centres de ressources et de marketing en Grèce, dans les Emirats arabes unis et au Venezuela.

Les CEC sont établis dans le monde entier.

Les concurrents du Canada mènent de vigoureuses campagnes de marketing à l'étranger.

à la productivité de sa main-d'œuvre, laquelle ne peut augmenter sans un accroissement des qualifications et de la souplesse d'adaptation de la population active. L'auteur signale la hausse rapide de l'investissement des entreprises dans les ressources humaines, dont une part de plus en plus importante va à la formation interne. L'OCDE considère les ressources humaines et le perfectionnement des compétences comme des « investissements intangibles » qui contribuent à la productivité organisationnelle. L'enseignement et la formation continus dotent les employés des connaissances et des compétences qui permettent aux entreprises de réagir positivement et d'innover face à l'évolution des marchés, de la concurrence et de la technologie.

Cependant, les pays en développement trouvent en général très difficile de satisfaire à leurs importants besoins de formation, surtout parce que leurs structures technologiques sont souvent inadéquates et qu'ils ne disposent pas du financement nécessaire. Pour combler cette lacune, les banques de développement considèrent maintenant prioritaires les services d'enseignement et de formation, elles administrent actuellement des projets de financement de services d'enseignement, d'une valeur approximative de 15 milliards de dollars, qui en sont à diverses étapes d'élaboration. M. Adriaan Verspoor, chef de la division de l'enseignement de la Banque mondiale, décrit de la façon suivante l'importance qu'accordent les banques multilatérales de développement aux services d'enseignement et de formation : « Le succès des politiques économiques favorisant la compétitivité internationale et le développement soutenus sont en grande partie tributaires de l'existence d'une main-d'œuvre bien instruite. Les services généraux d'enseignement et la formation professionnelle jouent un rôle dans ce contexte » (Adriaan Verspoor, *Finance et développement*, Washington, D.C., Banque internationale pour la reconstruction et le développement, mars 1990).

Cet accent mis sur le perfectionnement des ressources humaines se traduit par une demande accrue de SEF, au pays et dans le monde entier. De plus en plus, ces services sont offerts par l'entremise de technologies de pointe, à mesure que les fournisseurs intègrent informatique, vidéo et audiophonie à des systèmes de télécommunications, pour fournir des services d'enseignement à distance. Les fournisseurs ont besoin de mettre en place des technologies et des mécanismes d'information de pointe à l'appui de leurs efforts de marketing mondial. Les pays qui ont déjà élaboré du contenu et ont aussi accès aux nouvelles technologies seront en mesure d'exporter leurs produits et services de par le monde.

Concurrence mondiale entre fournisseurs

Le Canada, qui a la capacité de devenir un chef de file mondial dans la livraison des SEF, se trouve ainsi devant un débouché d'envergure. En effet, il jouit d'une renommée internationale comme fournisseur de formation en langue seconde (aussi bien l'anglais, langue seconde, que le

Les BDM ciblent les

besoins de formation

dans le tiers-monde.

Les technologies de

pointe soutiennent les

SEF au Canada et aident

à leur commercialisation

à l'étranger.

Les points forts du

Canada sont les

langues, l'industrie

pétrolière, la gestion

et la technologie.

comprend l'enseignement primaire, secondaire, universitaire et non universitaire — a procuré de l'emploi à près de 930 000 personnes en 1996, avec une masse salariale totale s'établissant à plus de 34 milliards de dollars. Cependant, étant donné que la part du lion des services d'enseignement relève du système public et que Statistique Canada ne distingue pas, dans ses rapports, les établissements privés des établissements publics, il est difficile d'évaluer l'importance économique réelle des fournisseurs privés de services d'enseignement et de formation.

Par conséquent, pour réaliser l'analyse publiée dans cette vue d'ensemble, il a fallu puiser des renseignements hors des sources habituelles comme Statistique Canada pour établir une description utilisable. Une telle démarche souffre inévitablement du manque de cohérence existant entre les diverses sources, dont les suppositions et les méthodes de collecte des données varient. Cette imprecision est accentuée par le peu d'information que l'on trouve sur la situation canadienne dans les publications étrangères.

Ce manque de données pertinentes et la nécessité de puiser des renseignements dans des sources de rechange ne sont pas le seul fait de l'industrie de la formation; cette conjoncture est commune à de nombreuses industries des services. Reconnaissant que, pour évaluer la compétitivité de l'industrie, il faut pouvoir compter sur des données statistiques à jour, complètes et précises, Industrie Canada et Statistique Canada poursuivent leurs efforts pour accroître la disponibilité des données sur l'industrie des services.

2.1 Contexte mondial

Demande mondiale des services d'enseignement et de formation

La transition vers une économie fondée sur le savoir est un phénomène qui se manifeste à l'échelle mondiale. Les pays voulant demeurer concurrentiels doivent permettre à leur main-d'œuvre d'acquiescer et de perfectionner les compétences nécessaires pour travailler avec les technologies en évolution constante servant à la production de biens et de services. Les progrès technologiques créent de nouveaux emplois, de nouveaux marchés et de nouvelles entreprises, et augmentent par conséquent la demande de services d'enseignement et de formation permanents.

Une étude de cas de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) portant sur cinq pays (Oliver Bertrand, *Ressources humaines et stratégies des entreprises*, Paris, OCDE, 1988) illustre de façon pertinente ce nouveau contexte du travail. Cette étude fait état de l'acceptation générale de l'idée que la compétitivité d'un pays est inextricablement liée

Les SEF contribuent de façon importante à l'économie fondée sur le savoir. Les connaissances sont un investissement intangible dans la productivité.

Les analystes doivent puiser leurs données à même des sources de rechange.

2 P R I N C I P A L E S C A R A C T É R I S T I Q U E S D E L ' I N D U S T R I E

L'industrie des services d'enseignement et de formation (SEF) est formée d'établissements et d'organisations à but lucratif engagés dans la prestation de services d'enseignement et de formation, d'abord et avant tout sur une base contractuelle ou d'honoraires. Ces services comprennent les activités commerciales des établissements publics et des organismes communautaires qui fonctionnent souvent sur la base du recouvrement de leurs coûts. On distingue quatre grandes catégories au sein de cette industrie :

- Les entreprises se spécialisant dans les programmes d'enseignement et de formation et les produits et services connexes tels que les didacticiels, la conception de programmes, les programmes de formation des maîtres et l'évaluation des besoins de formation.
- Les entreprises d'autres secteurs industriels (par exemple, les secteurs de la comptabilité, du génie, des conseils en gestion et des télécommunications) fournissant des services d'enseignement et de formation, soit comme supplément à leur produit ou service principal, soit séparément.
- Les écoles et établissements de formation privés.
- Les activités commerciales des établissements d'enseignement publics tels que les collèges, les universités et les cégeps (par opposition aux activités normales du secteur de l'enseignement public donnant lieu à la remise de certificats et de diplômes, qui dépassent la portée de ce document).

L'industrie met l'accent sur la formation et le perfectionnement en fonction de l'emploi, par exemple le perfectionnement des cadres et gestionnaires, ainsi que la formation linguistique, la formation en informatique et la formation technique destinée aux professionnels. Le bassin des apprenants est d'abord et avant tout formé des gestionnaires, des professionnels et des techniciens et, en deuxième lieu, du personnel de bureau.

On possède peu de données statistiques sur l'industrie canadienne des services d'enseignement et de formation, tant au niveau de l'offre que de la demande. À l'encontre de la plupart des autres industries de services, l'industrie des SEF ne fait pas l'objet d'une étude statistique annuelle; en outre, la collecte d'autres données est très limitée. Les statistiques englobant l'ensemble des services d'enseignement permettent de dégager certaines tendances, mais on ne sait jamais précisément si ces données s'appliquent à tous les fournisseurs de services d'enseignement, y compris les entreprises du secteur privé. Ainsi, les données de Statistique Canada indiquent que l'industrie des services d'enseignement — qui, selon la définition du Ministère,

Les SEF commerciaux se concentrent sur le perfectionnement des ressources humaines. Les données d'enquête sur ce secteur sont limitées.

- Les entreprises canadiennes doivent demeurer à la fine pointe de leur domaine dans l'application de technologies de pointe en matière de formation. Elles devront faire en sorte que les compétences qu'elles permettent à leurs clients d'acquérir aillent de pair avec les nouvelles technologies. La croissance soutenue de l'industrie dépendra, dans une grande mesure, de sa capacité d'utiliser les nouvelles technologies pour les services de formation.
- Les formateurs devront mettre l'accent sur l'accroissement de leurs propres compétences en matière d'affaires et approfondir la connaissance qu'ils ont des défis que leurs clients doivent surmonter. Il est essentiel qu'ils puissent affiner leurs compétences en affaires pour se doter d'assises commerciales solides et sensibiliser les acheteurs à la valeur et aux avantages d'investir dans le capital humain.
- Il faudra mener de nouvelles études et recueillir davantage de données pour fonder les politiques et produits gouvernementaux visant à encourager la croissance de l'industrie des services d'enseignement et de formation. Statistique Canada doit continuer d'améliorer ses méthodes de collecte et de communication des données sur l'industrie des services d'enseignement et de formation. Les données et les renseignements sur ce secteur sont essentiels pour démontrer l'importance de sa contribution à la croissance économique du Canada.

maintenant destinées aux services d'enseignement et de formation. Les entreprises canadiennes ont bénéficié de certains de ces investissements, souvent à titre de sous-traitants, mais aussi à titre de partenaires dans des consortiums et des alliances stratégiques soumissionnant pour l'obtention de contrats concernant de grands travaux. Cette tendance devrait se poursuivre dans l'avenir prévisible.

Le secteur assume une importance cruciale dans la transition du Canada vers une économie fondée sur le savoir. Pour autant qu'il sera dynamique et fort, le secteur de la formation jouera un rôle essentiel dans le transfert des connaissances et des compétences à l'industrie canadienne. En exportant ses services, il pourra également contribuer de façon importante à combler les besoins de formation dans les pays aux économies en croissance; il pourra ainsi aider ces pays à atteindre leurs objectifs en matière d'emplois et de croissance économique.

1.3 Conclusion

Le gouvernement et l'industrie doivent mettre l'accent sur les éléments suivants :

- Il est essentiel de reconnaître la valeur de la coopération en affaires, tant au pays qu'à l'étranger. Les entreprises d'enseignement et de formation doivent travailler de façon plus coordonnée et adopter des démarches plus efficaces et plus rentables dans leurs affaires. Les entreprises tireront grandement parti d'une augmentation des alliances stratégiques et des partenariats. Les petites entreprises devront associer leurs ressources et leurs compétences avec celles d'autres organisations, y compris le secteur public. Le succès dans ce domaine dépendra du développement de la capacité à constituer des consortiums, capacité fondée sur le tissage de liens étroits avec un certain nombre de secteurs importants, notamment le secteur financier.

- L'industrie doit s'associer à divers ordres de gouvernement pour entreprendre et poursuivre des efforts concertés afin de mettre en place de meilleurs systèmes ou indicateurs qui puissent refléter de façon raisonnable la qualité des services offerts. Il faudra de toute évidence élaborer un système d'assurance de la qualité qui puisse accroître la crédibilité de l'industrie, au pays comme à l'étranger.

La progression des ventes et le succès obtenu par les alliances stratégiques entre fournisseurs de services d'enseignement et de formation contribuent aujourd'hui à rassurer le milieu financier.

Étant donné que la plupart des PME canadiennes n'ont pas les moyens d'embaucher des formateurs, et compte tenu de la prolifération des demandes de compétences nouvelles à tous les niveaux, depuis l'entretien et l'exploitation d'équipement jusqu'à la gestion organisationnelle, le marché des fournisseurs indépendants s'accroît. Les fournisseurs étrangers de SEF, d'une part, et la demande internationale en services de formation, d'autre part, ont fait grimper la concurrence. C'est ainsi que des entreprises spécialisées dans l'enseignement et la formation ont commencé à mettre en place des liens stratégiques avec d'autres secteurs de l'industrie et à forger des alliances stratégiques afin de mieux s'implanter sur le marché.

Les clients de ces services, tant au Canada qu'à l'étranger, ont de la difficulté à discerner clairement quels sont les porte-parole nationaux fiables du secteur et quels sont les fournisseurs qui offrent des services constants et de qualité. Ils doivent donc s'appuyer sur les contacts individuels et leur expérience pour s'en faire une idée précise. Cependant, en Australie, en France et au Royaume-Uni, il existe des stratégies définies, des politiques précises et des associations industrielles qui encadrent l'industrie, tout particulièrement sur le plan du marketing international. Les fournisseurs américains évoluent dans un contexte moins structuré, mais leurs interventions sont ciblées de façon stratégique et ils jouissent d'un solide soutien coordonné à la commercialisation. Au Canada, le secteur a grandement besoin de mieux s'organiser à cet égard.

Dans une perspective internationale, la demande de services d'enseignement et de formation continuera de s'accroître, surtout dans les marchés primaires, secondaires, des techniques et des compétences appliquées ainsi que dans les domaines informels. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), les institutions financières internationales (IFI, parmi lesquelles on compte la Banque mondiale ainsi que les autres banques multilatérales de développement) et la Commission européenne ont engagé des milliards de dollars de dollars en formation, en recyclage et en enseignement. Ainsi, 10 p. 100 des prêts de la Banque mondiale (2,9 milliards de dollars en 1995) sont

savoir-faire sont le perfectionnement des cadres supérieurs et des gestionnaires, la formation en informatique, en supervision, en communication, en vente et en commercialisation, ainsi que la formation technique professionnelle. Même s'il n'existe pas d'estimation des recettes générales du secteur, il semble qu'environ la moitié des fournisseurs privés exportent leurs services (46 p. 100) et cela, surtout aux États-Unis et en Europe.

Bien que le secteur dispose de compétences mondialement reconnues en formation et dans la mise au point des produits, les nombreuses petites entreprises qui dominent cette industrie manquent souvent du capital nécessaire pour procéder à des gros investissements ou à des investissements à long terme dans l'élaboration de produits et le perfectionnement du personnel. En outre, le secteur n'a généralement que peu d'expérience en matière de commerce, de commercialisation et de distribution.

1.2 Tendances et enjeux

Le secteur subit des changements profonds avec l'arrivée de nouveaux médias d'apprentissage (NMA), notamment les logiciels et les didacticiels, les programmes multimédias et les programmes interactifs servant à la formation par ordinateur. La souplesse d'utilisation des NMA et la possibilité de mise à jour immédiate ouvre aux fournisseurs de ces nouveaux matériels un large éventail de nouveaux marchés. Ces nouveaux outils permettent d'instaurer la formation « juste à temps » et donnent aux fournisseurs de formation la possibilité d'ajouter, à leurs programmes modulaires et à leurs programmes magistraux pouvant cibler des clientèles particulières, des volets dont l'interaction peut offrir aux apprenants une plus grande maîtrise de leur mode d'apprentissage et un accès plus rapide au matériel dont ils ont besoin. Les NMA ajoutent beaucoup de pouvoir et de valeur aux programmes d'enseignement et de formation offerts à distance (téléapprentissage et réseau Internet).

Les entreprises de services d'enseignement et de formation, tout particulièrement les PME, ont de la difficulté à attirer les investissements et à obtenir des prêts ou des marges de crédit. Les banquiers et les investisseurs ne savent pas trop comment évaluer les avoirs intellectuels que représentent les cours, les programmes de formation et les logiciels.

ans l'économie fondée sur le savoir qui se fait jour à l'échelle mondiale, le capital intellectuel a remplacé les ressources naturelles comme premier facteur de la vigueur économique et de la compétitivité. L'industrie canadienne des services d'enseignement et de formation

peut contribuer de façon importante à aider les Canadiens à obtenir les connaissances et les compétences nécessaires pour trouver un emploi dans cette nouvelle économie. La présente vue d'ensemble de l'industrie des services d'enseignement et de formation dresse un profil général des points forts, des points faibles et des perspectives de ce secteur, pour permettre aux fournisseurs de ces services et aux gouvernements d'élaborer des démarches pratiques afin de renforcer l'industrie.

1.1 Caractéristiques

L'industrie des services d'enseignement et de formation (SEF) est un secteur hétérogène composé d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME) spécialisées, de services de formation de compagnies d'autres secteurs (p. ex., les fournisseurs de matériel et les entreprises de génie-conseil), ainsi que des services de formation contractuels des établissements collégiaux et universitaires publics. Historiquement, ce secteur s'est développé de façon à répondre aux besoins supplémentaires des entreprises et des particuliers en matière de perfectionnement.

Il existe très peu de données comparatives sur ce secteur, tout particulièrement en ce qui touche les fournisseurs privés de SEF. Étant donné que plus de 55 p. 100 des entreprises connues se sont établies en 1984 ou après cette date, on considère cette industrie comme étant encore jeune. Un profil établi en 1992 par Industrie, Sciences et Technologie Canada indique que parmi les quelque 3 000 fournisseurs de SEF, près des deux tiers comptent cinq employés ou moins. La plupart des fournisseurs privés ont leur siège social en Ontario, en Colombie-Britannique ou Québec. L'accent que met le secteur sur la formation professionnelle et le perfectionnement des compétences rend ce genre de service très commercialisable, tant au pays qu'à l'étranger. Les grands domaines de

TABLE DES MATIÈRES

1	POINTS SAILLANTS	1
1.1	Caractéristiques	1
1.2	Tendances et enjeux	2
1.3	Conclusion	4
2	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE	6
2.1	Contexte mondial	7
2.2	Contexte nord-américain	10
2.3	Situation actuelle de l'industrie canadienne	15
2.4	Rendement	21
3	ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET ADAPTATION DE L'INDUSTRIE :	26
	PRINCIPAUX ENJEUX	26
3.1	Situation générale	26
3.2	Technologie	30
3.3	Commerce	31
3.4	Investissement et financement	33
3.5	Ressources humaines	34
3.6	Réglementation et normes	37
3.7	Développement durable	39
4	PERSPECTIVES DE CROISSANCE	40
4.1	Aperçu de la demande	40
4.2	Forces actuelles de l'industrie	46
4.3	Enjeux actuels et prévus en matière de compétitivité	47
4.4	Perspectives d'avenir	54
4.5	Conclusion	60
A	Acronymes utilisés dans ce document	63
ANNEXE		

Le nouveau marché canadien dépasse les frontières nationales pour s'étendre à l'échelle mondiale. L'assise économique s'écarte graduellement des ressources naturelles et s'oriente de plus en plus vers les connaissances. Ces tendances amènent les entreprises canadiennes à rajuster leur tir et le gouvernement à réagir en offrant à ces dernières de nouveaux instruments pour les aider à s'adapter et à innover. Industrie Canada va de l'avant en mettant au point des produits et des services d'information stratégiques afin de soutenir l'industrie dans sa réorientation. Le Ministère veut ainsi aider le secteur privé à faire ce pour quoi il est le plus qualifié : créer des emplois et stimuler la croissance économique.

Industrie Canada publie la série d'études intitulée Cadres de compétitivité sectorielle dans le but de fournir des renseignements spécialisés cibles, à jour et pertinents sur les entreprises et les industries. On y présente les secteurs et les sous-secteurs offrant le plus de possibilités au chapitre des exportations et des autres moyens qui permettront de stimuler la création d'emplois et la croissance économique. Ces études porteront sur 30 grands secteurs manufacturiers et de services du Canada.

Tout en expliquant les rouages de chacun des secteurs, les études contiennent une analyse exhaustive des enjeux communs à l'ensemble des secteurs. Mentionnons notamment l'investissement et le financement, les stratégies de commerce international et d'exportation, l'innovation et l'adaptation technologiques, les ressources humaines, l'environnement et le développement durable. Si on veut favoriser le dynamisme de l'économie et la création d'emplois, il est indispensable de bien comprendre comment tirer parti de ces enjeux.

Le gouvernement et le secteur privé doivent tous deux acquérir et perfectionner la capacité de réagir aux défis que pose la concurrence et d'exploiter les débouchés. La série Cadres de compétitivité sectorielle montre comment le gouvernement et l'industrie peuvent poursuivre des objectifs et entreprendre des actions mutuellement rentables.

La série se divise en deux volets. Dans le premier, intitulé *Vue d'ensemble et perspectives*, on dresse un profil d'un secteur particulier pour en cerner les tendances et les perspectives. Dans le second, intitulé *Cadre d'intervention*, on s'appuie sur le résultat des consultations ainsi que sur les commentaires formulés dans le sillage de la collaboration entre le gouvernement et l'industrie afin de dresser une liste de mesures que peuvent prendre les deux parties, à court et moyen termes, pour relever la compétitivité sectorielle.

Vue d'ensemble et perspectives est le premier de deux documents complémentaires sur l'industrie canadienne des services d'enseignement et de formation, documents publiés dans la série des **Cadres de compétitivité sectorielle** par Industrie Canada en association avec les principaux intéressés de ce secteur au Canada. La *Partie 2 – Cadre d'intervention*, qui paraîtra au cours des mois à venir, se basera sur le résultat de consultations menées auprès des principaux intéressés de l'industrie, après étude et examen de la partie 1.

Les **Cadres de compétitivité sectorielle** mettent l'accent sur les débouchés du marché intérieur et du marché international, et sur les défis propres à chaque secteur de l'économie. Les auteurs cherchent à déterminer comment le gouvernement et le secteur privé peuvent, ensemble, relever la compétitivité du Canada et ainsi créer des emplois et favoriser la croissance économique.

La *Partie 1 – Vue d'ensemble et perspectives* est diffusée sur support papier et sous forme électronique. En tout, quelque 30 secteurs industriels feront l'objet d'une analyse.

L'acier primaire	L'industrie de l'habillement	Le matériel informatique
Les aéronefs et les pièces d'aéronef	L'industrie pharmaceutique	Les meubles de maison
L'architecture	L'industrie des produits chimiques	Les produits forestiers
Les bio-industries	industriels	Les produits en matière plastique
Les conseils en gestion	L'industrie de la télésemt	Les produits pétroliers
La construction non résidentielle	L'industrie de l'environnement	Les services d'enseignement et de formation
L'électronique de l'aérospatiale	Les matériaux de pointe	Les services financiers
et de la défense	Le matériel de transport ferroviaire	Les services d'informatique
Le génie-conseil	et de transport urbain guidé	Les services de télécommunications
La géomatique	Le matériel de télécommunications	Les technologies de pointe : fabrication
L'industrie de l'autobus	Le matériel et les services d'énergie	
L'industrie de l'automobile	électrique	

Pour obtenir des documents de la série des **Cadres de compétitivité sectorielle**, veuillez en faire la demande par télécopieur, au (613) 941-0390, ou par courrier électronique, à l'adresse suivante : order.commande@ic.gc.ca

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les **Cadres de compétitivité sectorielle**, n'hésitez pas à communiquer avec Industrie Canada par téléphone, au 1 800 390-2555.

Il est possible d'obtenir une version électronique du présent document à l'adresse Internet suivante : <http://strategis.ic.gc.ca/ccs>

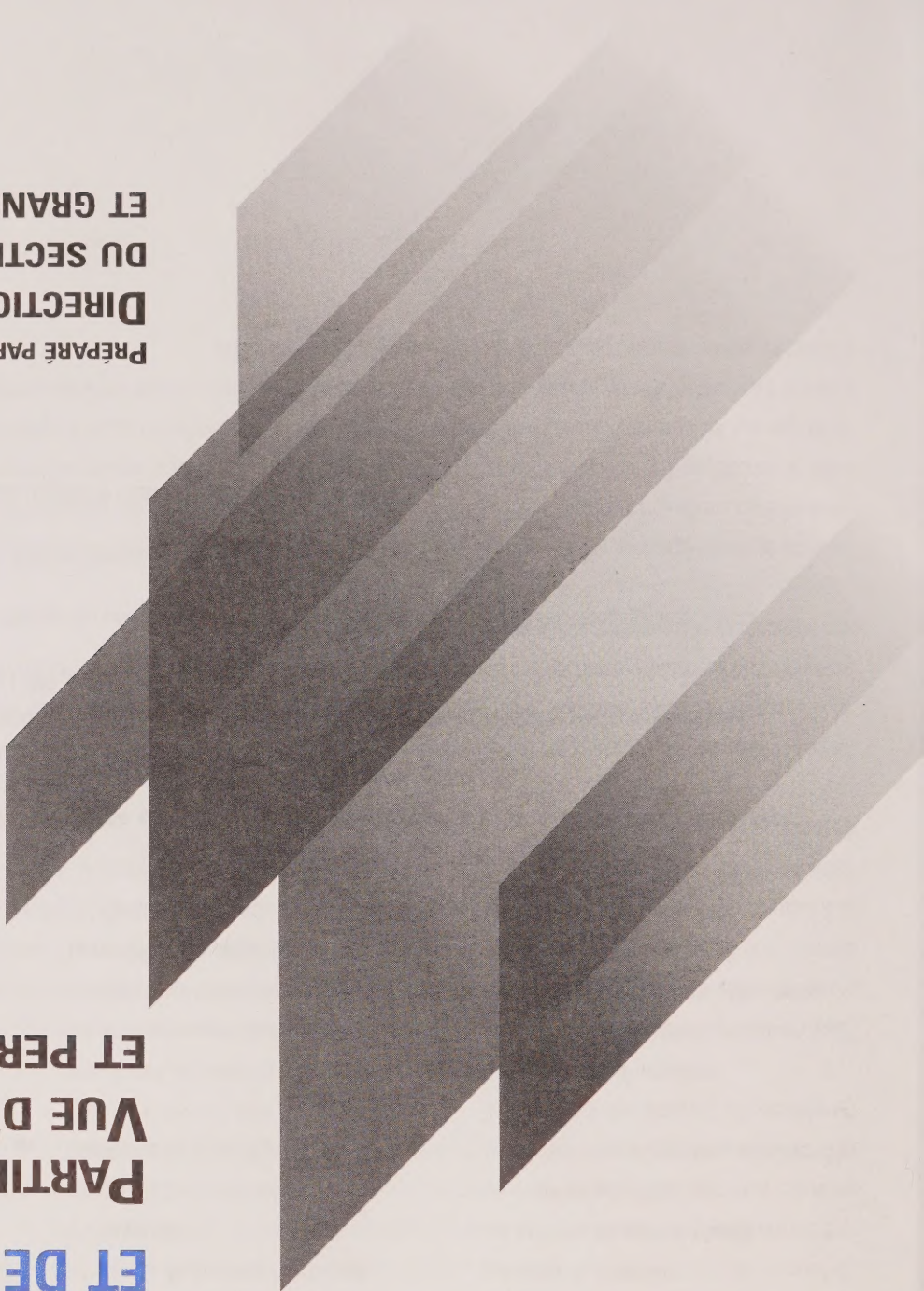
Le présent document est aussi offert sous d'autres formes.

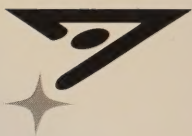
© Sa Majesté la Reine du Canada (Industrie Canada) 1998
 N° au cat. C21-22/24-1-1998
 ISBN 0-662-62875-6



**LES SERVICES
D'ENSEIGNEMENT
ET DE FORMATION**
PARTIE 1
**VUE D'ENSEMBLE
ET PERSPECTIVES**

PRÉPARÉ PAR LA :
**DIRECTION GÉNÉRALE
DU SECTEUR DES SERVICES
ET GRANDS PROJETS**





**Secteur
de l'industrie
et des services**
*Sector
Service Industries
and Capital Projects*

LES SERVICES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION PARTIE 1 VUE D'ENSEMBLE ET PERSPECTIVES

**CADRES DE
COMPÉTIVITÉ
SECTORIELLE**

Canada

